L.C.B.O.

ANNUAL REPORT

1988 ◆ 1989

Liquor Control Board of Ontario

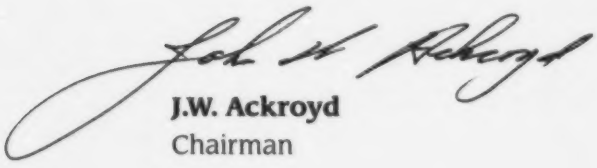
FROM THE CHAIRMAN

The Honourable William Wrye
Minister of Consumer and Commercial Relations

Sir:

I have the honour to submit for your approval the 1988/89 Annual Report of the Liquor Control Board of Ontario.

Respectfully submitted,



J.W. Ackroyd
Chairman

91-00275/

CONTENTS

From the Chairman	**1**
Board of Directors	**3**
The Chairman's Message	**4**
Message from the Executive Vice-President	**6**
Message from the Senior Vice-President, Operations	**7**
Divisional Reports	**8**
Retail	9
Merchandising	10
Human Resources	11
Distribution	12
Finance and Administration	13
Information Services	14
Market Data	**15**
Sales by Breweries	16
Wineries and Winery Retail Stores	16
Sales by Wineries	17
Agency Stores	17
LCBO Product Listings	18
Financial Results	**19**
Analysis of Income and Expenditures 1988-89	20
Financial Overview	21
Retail Price Breakdown	22
Sales (in dollars)	23
Sales (by litres)	25
Revenue Payments	27
Financial Statements	**28**
Balance Sheet	29
Statement of Income and Retained Income	30
Notes to Financial Statements	31
Auditor's Report	32

BOARD OF DIRECTORS

Dr. Katy Driver-Radhakrishnan, Professor of Pediatrics, University of Toronto

John Fryer, National President, National Union of Provincial Government Employees

Jack Ackroyd, Chairman

Steven Stavro, President Knob Hill Farms Ltd.

Richard Sharpe Chief Executive Officer, Chairman of the Board, Sears Canada Inc.

THE CHAIRMAN'S MESSAGE

Fiscal 1988/89 was one of the most important years in the LCBO's history. It was a year of change and challenge, a year which signalled the arrival of a new reality in the beverage alcohol marketplace.

One of the most important, and indeed historic events was the signing of new agreements on international trade. Both the Free Trade Agreement with the United States, and the General Agreement on Tariffs and Trade called for a new pricing structure on wine and spirits. These changes will create an increasingly competitive marketplace, and represent new challenges for Ontario grape growers and wine makers. To help them remain competitive, the Ontario and federal governments introduced a major support program.

A new listings policy, one which would treat all suppliers exactly the same, was also established. The new policy is based on performance and was developed in co-operation with suppliers. It asks them to prepare a business plan for their products; products that sell will continue to be listed, those that don't may be delisted.

A third important factor affecting our operations last year was not new. For the eighth consecutive year, sales of spirits continued to decline. This is the result of shifting consumer preferences – away from more traditional products to those that reflect contemporary tastes.

The impact of that factor on our operations can best be seen by looking at the financial figures. Total sales were $1,930,319,000, and profits remitted to the Treasurer of Ontario were $645 million. Both figures represent increases over the previous year. That, however, is due to the retail price increases implemented last year, rather than any growth in the volume of products sold.

The new realities have created a new imperative for the LCBO–to continue to

"The new realities have created a new imperative for the LCBO—to continue to be an efficient and responsive organization in a dramatically changing marketplace."

be an efficient and responsive organization in a dramatically changing marketplace. Senior management clearly recognized that necessity when, last year, it developed and adopted a new Strategic Direction. Customer service, increased efficiency and a business-like product management system are the key components of that new direction. The Board's awareness of, and strong commitment to the LCBO's social responsibilities are the basis for that new direction.

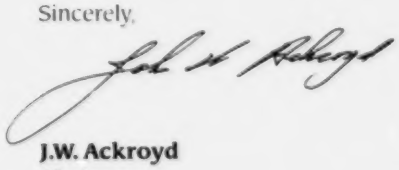
Our new statement of purpose also reflects our determination to succeed: "The LCBO, in a socially responsible manner, will be the best customer-focused and profitable retailer of beverage alcohol and related services."

Some of our achievements this year clearly illustrate our commitment to reaching our goals. In an effort to expand service to areas that cannot support a regular LCBO operation, Cabinet approved the expansion of the Agency Store Program on a trial basis to ten rural areas in central and southeastern Ontario. The program previously operated in northern Ontario. At the same time, the Board released ambitious plans to build and open what would become the largest, most sophisticated store in the 626 store network. The Crossroads store will be located in northwest Toronto and open in the spring of 1989.

Our own administrative operations also met new challenges in 1988/89. Both the French Language Services and the Freedom of Information Acts came into effect. The steps that we took to implement these important pieces of legislation once again indicated our ability to respond to change.

The LCBO faces a significant challenge in the year ahead. It will succeed if it listens and adapts to the changing tastes and preferences of the marketplace. The Board's actions in 1988/89 marked a strong step in that direction, and I look forward to continuing that progress.

Sincerely,



J.W. Ackroyd
Chairman

MESSAGE FROM THE EXECUTIVE VICE-PRESIDENT

The most important initiative in 1988/89 was the adoption and implementation of a new Strategic Management Plan. The plan is a response to the new strategic directions set by the Board of Directors, and recognizes that the most critical parts of our operations are the 626 LCBO stores. What happens in those stores, and how it happens, will ensure the success of the organization. As a result, the plan outlines the main operating principles that will guide the LCBO through the next three to five year period. The plan will be communicated to all employees by mid-1989.

The key components of the plan include the move to a head buyer concept of product management, and the establishment of a new business-like listings policy. The strategic plan will also see the LCBO place a greater emphasis on the quality of customer service in every phase of its operations. Underlying and unifying these changes is a call for the LCBO to continue to demonstrate its social responsibility concerning beverage alcohol.

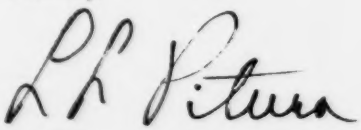
In 1988/89, improved communication with our suppliers was also achieved. Establishment of a good working Trade Relations Committee was another major advance.

The Board also capped a major thrust it began the previous year when it put into place a streamlined management team. Heading the team is the newly created position of Senior Vice-President, Operations. That individual reports directly to me, and oversees the activities of our three main operating divisions – Merchandising, Retail and Distribution. The results of this move are already noticeable, as steps have been taken to streamline our operations in these important areas. Others are being planned for the future.

Considerable change in all aspects of the LCBO's activities have taken place this year, particularly in our operations area. This momentum of change has to continue in the years ahead as we adjust to trends in the industry and society as a whole. The challenge will be to make the corporate culture more comfortable with the changes needed to reach our objectives.

Thanks to everyone, 1988-89 was a year of accomplishments at the LCBO. I look forward to a year of continued achievement in 1989-90.

Sincerely,



Len Pitura
Executive Vice-President

"The challenge will be to make the corporate culture more comfortable with the changes needed to reach our objectives."

MESSAGE FROM THE SENIOR VICE-PRESIDENT, OPERATIONS

This past year saw several major developments in the LCBO's continuing drive to become a responsive, consumer-driven retail organization. Activities in all our divisions focused on a single goal – to deliver the highest level of customer service possible.

To meet that goal the Board made significant organizational changes, and added and expanded other services that will benefit consumers. A major step was the creation of the category manager position. The move is part of the Board's new product management policy that integrates all the marketing functions for a single product category under one of five category managers. The policy was designed with the customer in mind – to ensure that our shelves are stocked with the products that consumers want, when they want them.

During the next year customers will also see several new and helpful merchandising innovations in LCBO stores. This is the result of our decision to expand the position of Promotions and Visual Communications Manager. One of the manager's main responsibilities is to create attractive and dynamic retail environments. In co-operation with suppliers, the manager will also develop in-store promotions for particular products, and introduce new services to customers in selected stores.

Some of those services are being planned for the Crossroads store. To see those plans is to look into the very near future – a new era in LCBO retailing. Lectures on wine. Cooking demonstrations. Inter-active video terminals to help customers choose an appropriate wine or spirit. These are just several of the many exciting services that will be offered for the first time.

Progress was also made by expanding our in-store tastings and wine chiller programs. Both had proven popular in tests with customers in selected stores during the previous year. The shelf management program, whose goal is to move more products out of the storage area, onto store shelves, was also expanded.

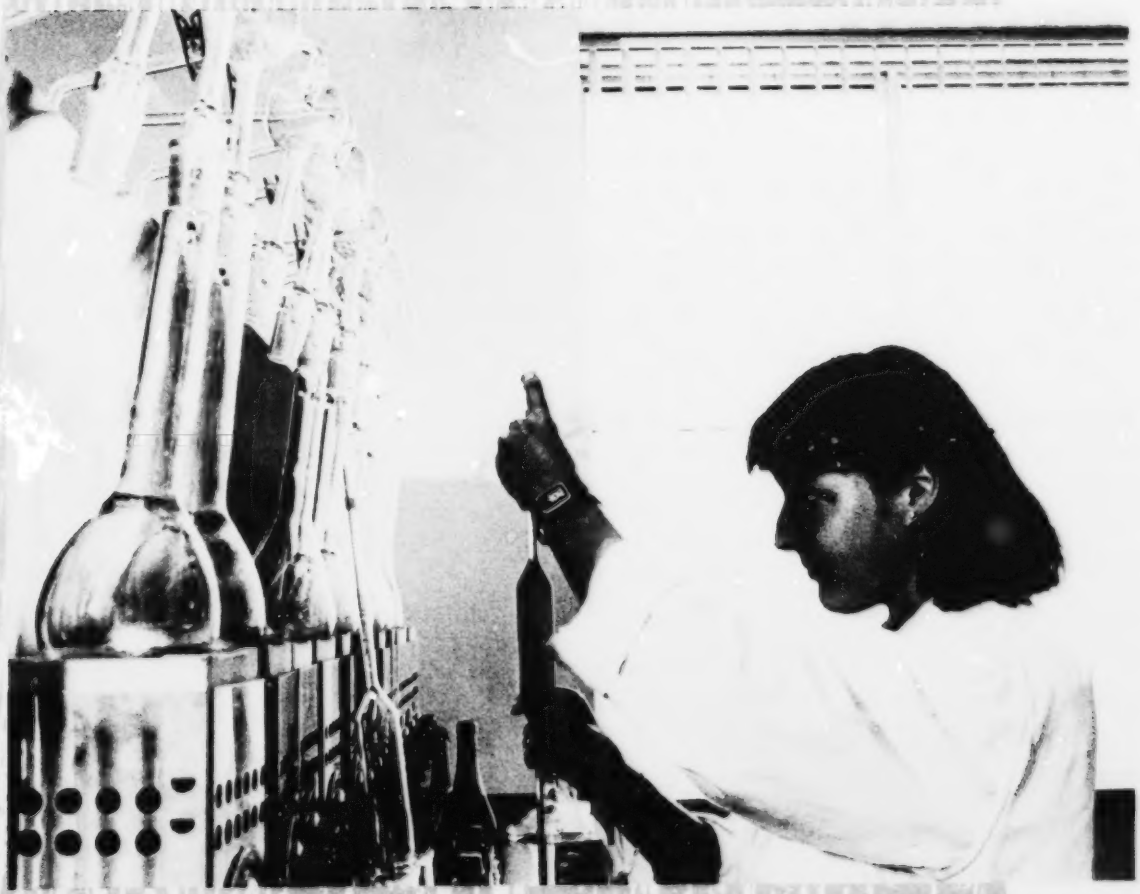
The success of any retail organization is based on its commitment to delivering superior customer service. Our achievements this year demonstrate the LCBO's intention to deliver on that commitment, and I look forward to strengthening these efforts in the year ahead.

Sincerely,

Larry Gee,
Senior Vice-President, Operations

"Activities in all our divisions focused on a single goal – to deliver the highest level of customer service possible."

DIVISIONAL REPORTS



Technician Nadine Salij in the Quality Control Testing Lab

RETAIL DIVISION

The Retail Division's activities over the year reflected the LCBO's growing emphasis on customer service.

In co-operation with the LCBO's Communications Branch, a quarterly newsletter was launched to help consumers become better informed about products, and the socially responsible use of alcohol. "LCBO TODAY" carries columns by recognized wine experts, recipes for popular cocktails, and other informative, regular features. This information packed publication is available exclusively in LCBO stores.

Another major initiative was the installation of a computerized cash register system that will link individual stores directly to the head office mainframe computer. This new point-of-sale technology will reduce paperwork and provide a high speed capability to monitor market trends and sales patterns. The system was tested in a pilot store, and store-wide installation is expected to start in the next fiscal year.

Late in the year the Board's new Infoline service was expanded across the province. Operated by the Communications Branch, the bilingual service provides consumers toll-free telephone access to information on products and services in LCBO outlets. Two other successful programs were also expanded. In-store tastings that allow customers to sample selected products before buying them, began to take place in regular stores, as well as in those with a Vintages corner. And high-speed wine chillers, which had proven popular with customers in some LCBO stores, were placed in an additional 42 stores.

Vintages Stores, such as this one in North York, offer a wide selection of fine domestic and imported wines.

Two trial programs were announced in 1988. The Agency Store program, which has operated for 25 years in remote areas of Northern Ontario, will be tested in 10 small towns and villages in the central and southeastern regions of the province. These small Agency Stores will operate out of existing retail stores, and bring service to areas with insufficient population to justify the opening of a regular LCBO outlet. Stores will be opened in 1989 and customer reaction will be closely monitored.

No single project better represents the LCBO's new approach to retailing than the Crossroads store. With 17,000 square feet of floor space, Crossroads will be more than twice as large as the average LCBO outlet. It will also offer customers the widest and most varied range of products and services ever featured in a single LCBO store.

The Retail Division is on the leading edge of change at the LCBO. In 1989/90, it looks forward to providing customers improved service in progressive and dynamic retail environments.

"The Retail Division is on the leading edge of change at the LCBO."

MERCHANDISING DIVISION

Last year, many of the strategic plans that the division had made in its first year of operation came into effect. By year end, Merchandising's responsibilities spanned the full spectrum of marketing activities. This will be of vital importance in helping the LCBO become a truly market-driven organization.

One of the most significant events was the introduction of the new product management policy. All products sold by the LCBO were grouped into one of five categories: North American and imported wines, domestic and imported spirits, and miscellaneous products. A category manager was given total marketing responsibility for a single category of products.

The policy was developed in co-operation with suppliers, and takes a business-like approach to the listing of beverage alcohol products. The policy will give consumers better access to a broad selection of products, and give suppliers an improved ability to move products in and out of the store system, according to changing consumer tastes.

While the category managers will ensure that the right products are bought, the newly expanded position of Promotions and Visual Communications Manager will ensure that those products are displayed in the right way, in the right retail environment. The manager will be responsible for creating a clear and consistent corporate identity in all LCBO stores.

Product testing is an integral part of marketing, and the division assumed this responsibility last year when the Quality Assurance Department became part of its operations. Last winter the quality control lab moved into a new $1.7 million facility where technicians can perform close to 20 different tests on more than 150 samples each week. Samples of each of the more than 3,000 products carried by the Board are tested here at least once a year.

Responsibility for purchasing Vintages products was also given to the division last year. The move was a highly strategic one. By the end of 1988, responsibility to test, buy and position all products had been centralized in one Merchandising Division.

"By year end, Merchandising's responsibilities spanned the full spectrum of marketing activities."

Marketing activities are now concentrated in the Merchandising Division. Management personnel from left are Don Lawson, Denise War, Nancy Cardinal, Ken Locke, Anne Hartley, Bruce Haines (seated), Rick Wood, Susan Williams and Bob Downey.

HUMAN RESOURCES DIVISION

Human Resources produces and delivers high quality, cost-effective programs and services to help the organization and its almost 6,500 employees function successfully in a customer oriented environment.

To help achieve that goal the division last year developed and launched the Product Knowledge Correspondence Course for all retail and distribution employees. Almost 1,000 employees have passed Level 1. Late in the year a second level was added, and over 600 employees are now preparing for their exams in this phase of the course. To increase store employees' awareness of the socially responsible use of alcohol, the division produced and screened an interactive video entitled "Strategies for Managing Age and Alcohol Related Troubles". It demonstrates how store staff can properly deal with intoxicated or under-age individuals.

The division also promoted and recognized employee initiative by launching an employee suggestion program, "Innovators". The program encourages staff to develop creative, cost-effective ways of improving both the LCBO's customer services and operational efficiency.

The creation of a safe working environment is one of the LCBO's most important goals. Part of the effort last year saw the production of an employee information guide to hazardous materials in the workplace. The guide was one part of an educational program that also included management seminars on this important topic.

For employees approaching retirement, the division prepared and delivered a "Pre-retirement" program. The program offers advice on topics such as financial and lifestyle planning, as well as others that will help employees lead a productive life in their retirement years.

Human Resources also set up mechanisms to ensure the smooth implementation of two important programs recently introduced across the Ontario Public Service. A joint management/union Pay Equity Committee was formed, and an Employment Equity data base was developed.

A new two-year Collective Agreement was negotiated, without resorting to arbitration. Highlights include Regional Labour/Management Committees, and an arbitration system that will facilitate timely, cost-effective and fair solutions to many grievances.

These, and other activities during 1988, demonstrated the division's commitment to developing a proactive approach to human resource management. The Human Resources Division looks forward to maintaining that commitment in the future, and to providing the LCBO with an efficient, responsive and client focused service.

"These activities demonstrated the division's commitment to developing a proactive approach to human resource management."

Human Resources Division personnel discuss components of a training seminar. Leading the session is Isobel Gallagher, while clockwise around the table are Pierre Lebel, Margaret Stathakos, Sandy Rae, Wayne Zachar, Janet Naidu, Carole Ann Wilneff, Geoff Crane and Diane Bernas.

Warehouseman Stuart Finlayson mergers orders in Toronto Distribution Depot.

DISTRIBUTION DIVISION

The Distribution Division directs and manages all LCBO warehousing and transportation activities. Focal points of those activities are four distribution warehouses in London, Ottawa, Thunder Bay and the main storage facility in Whitby.

In one of its major initiatives late in the fiscal year, the division began a comprehensive review of its overall operations. The goal is to find ways to achieve greater operating efficiencies and to recommend alternatives to established procedures.

The various traffic services used by the LCBO is one of the most important areas being reviewed. Included among those services are ocean shipping, the movement of goods between warehouses, from the warehouses to stores, and from suppliers' storage facilities to LCBO warehouses. The goal is to determine the most efficient and cost-effective ways of contracting for those services.

The division also began to implement a new computer system to improve service to its Private Stock customers. The Private Stock department imports only wine and spirits not found on the LCBO's regular listings. The new system will record and trace all Private Stock orders, and is expected to be up and running by the end of 1989.

An efficient inventory management program also began last year, and its smooth operation will continue to be a top priority in 1989.

"The division also began to implement a new computer system to improve service to its Private Stock customers."

FINANCE AND ADMINISTRATION

"As a result of improved cash management practices, debt elimination and better inventory controls, borrowing costs for the year were reduced by $2.8 million."

In a year which saw the LCBO improve its strategic decision making process, Finance and Administration focused on providing the critical financial data needed to make those decisions.

In 1988, the division continued to develop and implement improvements to the management reporting systems that had been put into place earlier. To provide more relevant and timely data to the Board of Directors and senior management, it re-designed the periodic corporate financial statement package. And for the first time, retail store financial statements were prepared and issued. The statements will assist the Retail Division to review individual store performance.

Finance and Administration also took a lead role in preparing a five-year Financial Plan, as well as the 1988/89 Fiscal Year Plan. Both included substantial input from the operating divisions.

As a result of improved cash management practices, debt elimination, and better inventory controls, borrowing costs for the year were reduced by $2.8 million. Debt was also significantly reduced and eliminated at year end.

In other initiatives, the division:
*established a separate treasury function to develop and administer corporate cash management practices, including foreign exchange and treasury systems;
*re-organized the Accounting Operations Department to support the introduction of the computerized Point-of-Sale system in stores. This will also smooth the way for the future implementation of a new Financial Information System;
*initiated systems to track and report financial results by product, sales channel, location, and type of customer.

In the coming year, Finance and Administration looks forward to providing efficient services to the LCBO's operating and support divisions, and to senior managers and executives in the organization.

Total 1988-89 sales were $1,930,319,000.00; profits remitted to the Treasurer of Ontario were $645,000,000.00.

INFORMATION SERVICES DIVISION

In 1988 Information Services continued to expand the level of computerization within the LCBO, and to consider cost-effective, sophisticated systems to improve administrative and operational efficiency.

A significant initiative was the beginning of the Information Resource Management Study. The study will map a strategic plan to help the LCBO manage its information resources and investment in technology. The study will be completed in the summer of 1989.

Another major project was the installation of a network support system for the Point-of-Sale (POS project). POS is a computerized cash register system that will link individual stores to a head office, mainframe computer. As well, mainframe software to support the POS implementation was upgraded, and head office applications to process POS-generated information were converted.

The division also decided to acquire a standard methodology for future information system development. It will ensure that new systems are cost-effective and conform to the organization's business requirements.

The first phase of a new system that captures customer information, automates order taking, and generates purchase orders for the Private Stock Department was put into place. Reduced paper work, more accurate reporting and improved customer service are some advantages of the new system.

Linda Dal Pen instructs Sault Sainte Marie store clerk Jill Nicholson on the new Point-of-Sale system.

The division also improved service provided by the Information Centre. To cut down on the delivery time for PC equipment, it established a Standing Purchase Order Agreement for microcomputers. It also launched a PC Loaner Program that will reduce the expense of renting equipment. And to improve and streamline service delivery, a Systems Co-ordination area was created. The new area will provide the division's clients with a single, convenient contact for a variety of service-related enquiries.

These and other inititiatives that the division hopes to take next year, will help it continue to play a key support role in the LCBO's operations.

"The study will map a strategic plan to help the LCBO manage its information resources and investment in technology."

MARKET DATA

Wine consultants Stephan Kusinski, Edward Finstein, Elizabeth Maldaver and Mike Thurner in Quality Control's Tasting Lab

SALES BY BREWERIES

TO OTHER PROVINCES AND COUNTRIES

(in litres)	1989 (000)	1988 (000)	1987 (000)	1986 (000)	1985 (000)
Sales to Other Provinces	6,371	2,812	3,031	17,619	11,326
Export Sales	139,538	123,363	119,175	140,811	116,875
	145,909	126,175	122,206	158,430	128,201

Five new micro breweries opened during the year as follows:

Halton County Brewery 2187 Dunwin Drive, Mississauga	July 8, 1988
Sculler Brewing Company 227 Bunting Road, St. Catharines	July 13, 1988
The Sleeman Brewing & Malting Co. Ltd., 551 Clare Road West, Guelph	July 15, 1988
Wheatley Brewery 5 Frase Road, Wheatley	November 21, 1988
The Northern Algonquin Brewing Company Limited 1 Old Brewery Lane, Formosa	January 11, 1989

At fiscal year-end there were 32 brewery plants (including 15 micro-breweries) licensed to sell beer in Ontario. During the year five Brewers stores were opened. At March 31, 1989, a total of 467 stores were in operation.

WINERIES AND WINERY RETAIL STORES

There were 19 wineries in Ontario at March 31, 1989.
One new winery was granted an Ontario Wine Licence as follows:

De Sousa Cellars Corporation, Beamsville	August 18, 1988

One winery, Paul Masson & Company Limited, Beamsville, closed January 1, 1989 and Barnes Wines Limited, St. Catharines, was sold to Chateau-Gai Wines Limited, Niagara Falls, on August 19, 1988.

There was a net increase of eight winery retail stores during the year as a total of 220 wine stores (156 conventional and 64 mini stores) were in operation throughout the province at March 31, 1989.

SALES BY WINERIES

TO OTHER PROVINCES AND COUNTRIES

(in litres)	1989 (000)	1988 (000)	1987 (000)	1986 (000)	1985 (000)
Sales to Other Provinces	2,746	6,341	4,650	5,376	5,886
Export Sales	118	141	127	173	262
	2,864	6,482	4,777	5,549	6,148

The tonnage of Ontario grapes and apples used by the various Ontario wineries over the past five years is as follows:

	1989	1988	1987	1986	1985
Grapes used in the manufacture of wine	24,372	33,242	30,970	33,850	29,546
Grapes used in the manufacture of concentrate	1,730	4,910	4,140	5,315	3,724
Apples used in the manufacture of cider	487	632	832	840	464
	26,589	38,784	35,942	40,005	33,734

The following quantities of wine (in gallons) were imported for blending in accordance with the conditions of the Wine Content Act 1976:

1989	1988	1987	1986	1985
820,306	859,871	561,432	855,961	392,518

AGENCY STORES

At March 31, 1989 there were 70 agency stores in operation.

LCBO PRODUCT LISTINGS

DOMESTIC	March 31, 1989	March 31, 1988
Canadian Whisky	161	163
Canadian Blended Rums	119	120
Canadian Gin	53	54
Canadian Vodka	77	73
Canadian Brandy	6	6
Canadian Blended Brandy	17	17
Canadian Spirit Coolers	41	17
Alcohol	6	6
Fruit Spirits	6	6
Miscellaneous Liquors	11	15
Canadian Liqueurs	137	135
Ontario Wines	632	602
Ontario Wine Coolers	60	55
Other Canadian Wines	1	1
Canadian Ciders	11	15
Canadian Beers (Includes Beer Coolers)	271	250
Miniatures	33	44
Bitters	2	2
	1,644	1,581

IMPORTED	March 31, 1989	March 31, 1988
Whisky - Scotch	90	89
- Irish	5	5
- Bourbon	2	2
- Tennessee	4	4
- Kentucky	1	1
- American	-	-
Gin	12	13
Rum	13	14
Vodka	23	16
Tequila	7	7
Brandy	73	71
Fruit Spirits	4	3
Miscellaneous Liquors	38	24
Liqueurs	68	63
Wines	904	815
Cider	1	1
Beer & Sake	47	45
Miniatures	20	52
Bitters	18	8
	1,330	1,233
Total Regular Listings	2,974	2,814
Vintage Wines and Spirits	738	730
Duty-Free Listings	92	87
Total Product Listings	3,804	3,631

FINANCIAL RESULTS

Wine consultants constantly evaluate products and also provide helpful service to shoppers in stores with Vintages corners. Pictured above are Stephan Kusinski and Edward Finstein.

Finance and Administration Division personnel from left are Joan Chapman, David Pratt, Peter Mokry (seated), Serena Sequeira (standing) and Rosemary LeClair.

ANALYSIS OF INCOME & EXPENDITURES 1988-89

INCOME	($000)	% of Total
Sales	1,922,521	90.7
Sales Tax	188,774	8.9
Fees & Other	7,798	0.4
Total	2,119,093	100.0

EXPENDITURES		
Net Profit	660,445	31.2
Suppliers	556,580	26.3
Receiver General, Government of Canada	405,810	19.2
Retail Sales Tax	188,774	8.9
Retail Stores & Marketing	187,955	8.8
Freight	43,804	2.1
Administrative Costs *	29,456	1.4
Warehousing	26,009	1.2
Fixed Assets	15,448	0.7
Municipalities	4,812	0.2
Total	2,119,093	100.0

* Total remuneration paid to LCBO Board Members in 1989 was $95,438.

Finance and Administration Division employees Rani Persaud and Jacqueline Henry (seated).

FINANCIAL OVERVIEW

	1989 ($000)	1988 ($000)	1987 ($000)
Sales and Other Income	1,930,319	1,867,684	1,775,296
% increase/previous year	3.5	5.2	7.3
	($000)	($000)	($000)
Operating Expenses	263,680	245,662	222,026
% of expenses/sales	13.6	13.2	12.5
	($000)	($000)	($000)
Net Income	660,445	641,027	637,194
% of Income/Sales	34.2	34.3	35.9
Self-serve Stores in Operation	607	585	558
Total Stores in Operation	626	623	617
Number of Permanent Employees	3,396	3,460	3,348
Number of Regular Products Listed	2,974	2,814	2,988

RETAIL PRICE BREAKDOWN

Examples at March 31, 1989

SPIRITS	Domestic Spirit 750 ml Bottle (26.4 oz.)	Imported Spirit 750 ml Bottle (26.4 oz.)
Provincial Sales Tax	$1.78	$2.01
LCBO Markup and Levy	7.89	9.09
Federal Sales Tax	1.06	1.14
Federal Excise Duty	3.22	3.24
Supplier Price to LCBO	2.70	3.27
Total	$16.65	$18.75

SUMMARY

To Supplier	$2.70	$3.27
Federal Government	4.28	4.38
Provincial Government	9.67	11.10
Total	$16.65	$18.75

RETAIL PRICE BREAKDOWN

Examples at March 31, 1989

WINES	Ontario Table Wine 1 L Bottle (35.2 oz.)	Imported Table Wine 1 L Bottle (35.2 oz.)
Provincial Sales Tax	$0.67	$0.82
LCBO Markup, Levy & Flat Tax	1.78	3.79
Federal Sales Tax	0.58	0.42
Federal Excise Duty	0.45	0.49
Supplier Price to LCBO	2.77	2.13
Total	$6.25	$7.65

SUMMARY

To Supplier	$2.77	$2.13
Federal Government	1.03	0.91
Provincial Government	2.45	4.61
Total	$6.25	$7.65

SALES

Total sales of spirits, wine and beer by board stores during the fiscal year ended March 31, 1989 were $1,922,521 thousand.

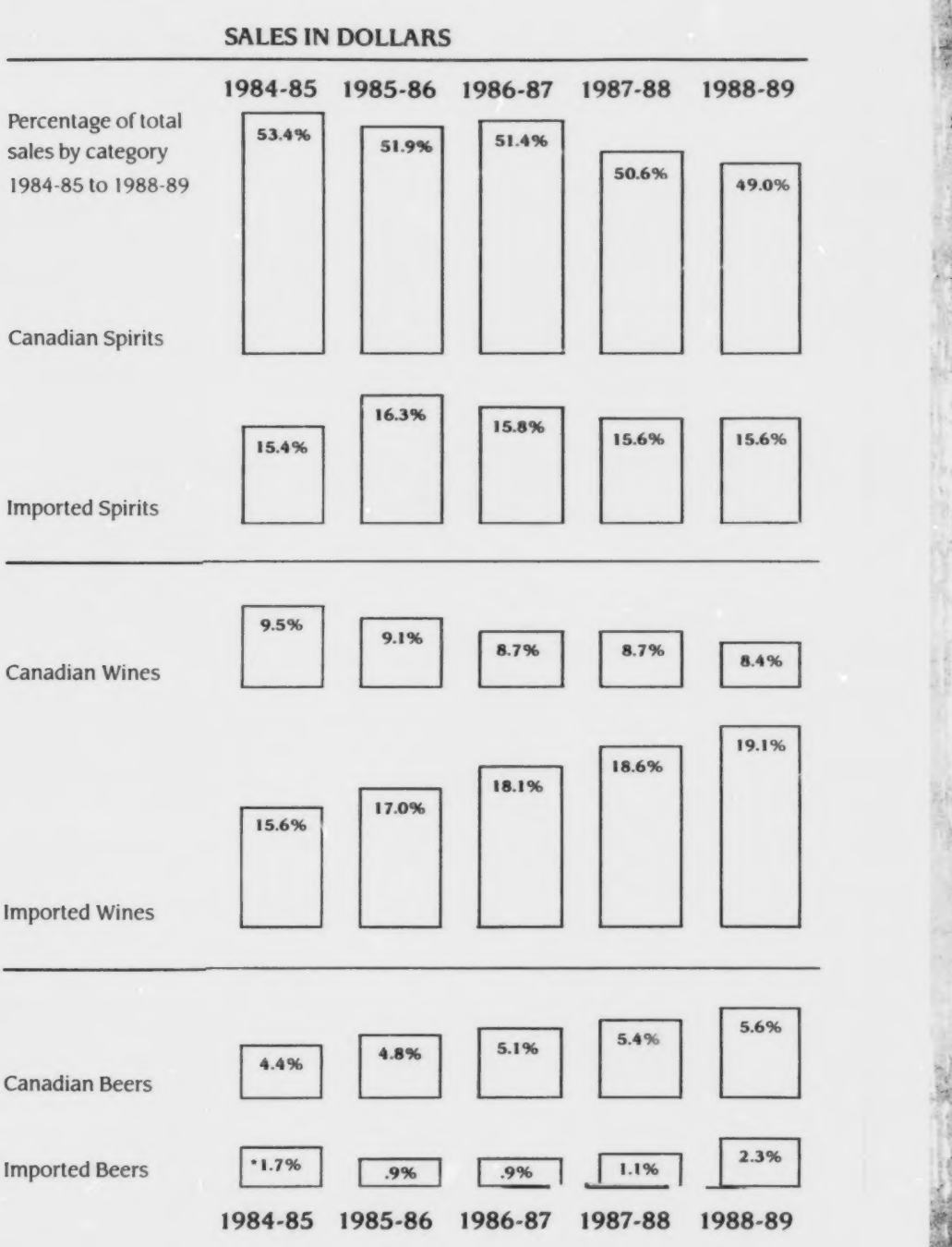
Of this total,$308,633 thousand or 16.1% consisted of sales to licensed establishments. Sales of Ontario wine made directly to customers by licensed retail wine stores and wineries in Ontario amounted to $49,141 thousand. The net value of beer sold in Ontario by breweries and Brewers' Retail outlets exclusive of the cost of containers totalled $1,661,419 thousand.

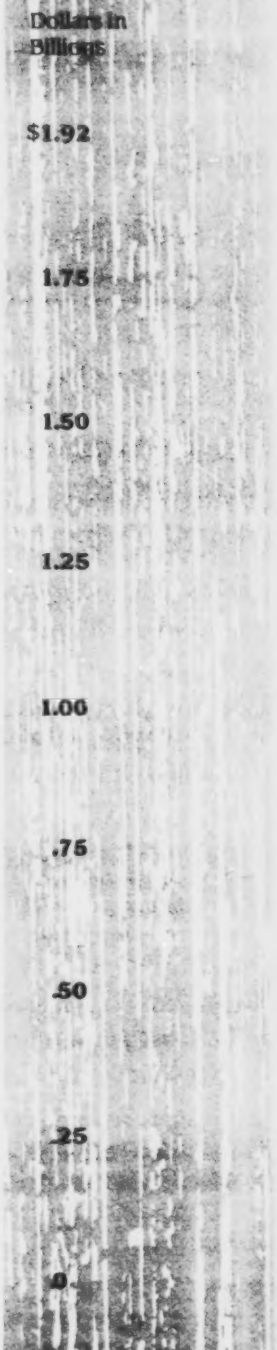
The following tables show increases in sales for the fiscal year under review as compared with the previous year's totals:

SALES IN DOLLARS	Fiscal Year Ended March 31/89	Fiscal Year Ended March 31/88	Increase (Decrease)
Sales by Board Stores	($000)	($000)	($000)
Canadian Spirits	941,012	940,915	97
Imported Spirits	300,675	289,846	10,829
* Canadian Wines	161,712	162,629	(917)
Imported Wines	367,652	345,303	22,349
Canadian Beers	108,027	100,574	7,453
Imported Beers	43,443	20,862	22,581
Total Sales by Board Stores	1,922,521	1,860,129	62,392
Sales by Ontario Wineries and Winery Stores	49,141	48,151	990
Sales by Breweries and Brewers' Retail Stores (exclusive of container value)	1,661,419	1,542,844	118,575

* Includes Ontario wine sales of $160,276 thousand during fiscal year ended March 31, 1989, compared with $161,552 thousand during previous year.

SALES IN DOLLARS





*The increase in imported beer sales is attributable to the labour dispute which closed the major breweries in Ontario for most of March 1985.

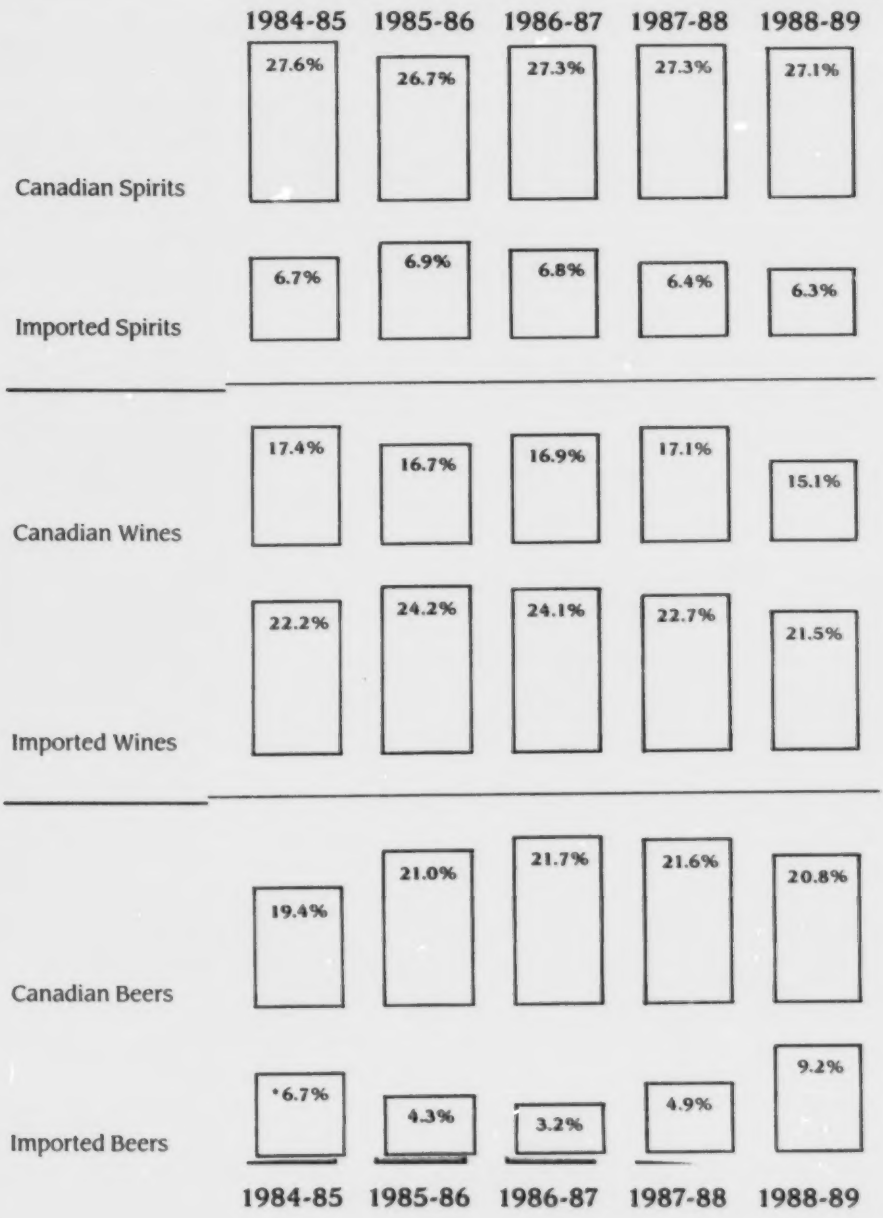
Warehouseman Mike Nehaul moves the goods at the Toronto Distribution Depot.

SALES BY LITRES	Fiscal Year Ended March 31/89	Fiscal Year Ended March 31/88	Increase (Decrease)
Sales by Board Stores	(000)	(000)	(000)
Canadian Spirits	54,597	54,470	127
Imported Spirits	12,630	12,690	(60)
* Canadian Wines	30,457	34,054	(3,597)
Imported Wines	44,922	45,197	(275)
Canadian Beers	42,011	43,049	(1,038)
Imported Beers	18,547	9,711	8,836
Total Sales by Board Stores	203,164	199,171	3,993
Sales by Ontario Wineries and Winery Stores	9,362	10,595	(1,233)
Sales by Breweries and Brewers' Retail Stores	776,011	788,805	(12,794)

* Includes Ontario wine sales of 30,242 thousand litres during fiscal year ended March 31, 1989, compared with 33,847 thousand litres during previous fiscal year.

Percentage of total sales by category 1984-85 to 1988-89

SALES BY LITRES



*The increase in imported beer sales is attributable to the labour dispute which closed the major breweries in Ontario for most of March 1985.

REVENUE PAYMENTS

Levies on beverage alcohol sold in the province during the year contributed an amount in excess of $1.3 billion to the Treasurer of Ontario, and revenue paid to the Government of Canada exceeded $764 million. These amounts do not include corporation, realty and business taxes paid by the distilleries, wineries, breweries and licence holders. Ontario retail sales tax collected by the licence holders and agency stores on sales of beverage alcohol is also excluded from these figures.

A summary of these revenue payments is as follows:

TREASURER OF ONTARIO	($000)	($000)
Remitted by the Liquor Control Board		
- on account of profits	$645,000	
- Ontario retail sales tax on sales through liquor stores	188,774	
	$833,774	
Remitted by the Liquor Licence Board		
- on account of licence fees and permits	399,123	
Remitted by others		
- Ontario retail sales tax on sales through Brewers' Retail Stores and retail wine stores	152,501	$1,385,398
RECEIVER GENERAL FOR CANADA		
Remitted by the Liquor Control Board		
- customs and excise duties	$306,095	
- Federal sales tax on spirits, wines and imported beers	99,715	
	$405,810	
Remitted by others		
- malt duties and taxes on domestic beers and wines	358,559	$764,369
ONTARIO MUNICIPALITIES		
Remitted by the Liquor Control Board		
- grants in lieu of realty and business taxes		$4,812
		$2,154,579

FINANCIAL STATEMENTS

Since their introduction in 1985, Vintages stores have proven extremely popular with shoppers. There are now five Vintages stores throughout the province.

BALANCE SHEET

LIQUOR CONTROL BOARD OF ONTARIO
Balance Sheet
as at March 31, 1989

Assets	1989 ($'000)	1988 ($'000)
Current		
Cash	108	–
Accounts receivable, trade and others	2,290	9,392
Inventories, at cost	174,977	181,835
Prepaid expenses	2,025	1,677
	179,400	192,904
Liabilities and Retained Income		
Current		
Bank overdraft	–	45,270
Accounts payable and accrued liabilities	101,111	84,790
Retained income	78,289	62,844
	179,400	192,904

See accompanying notes to financial statements.

Approved:

Chairman

Vice President,
Finance and Administration

STATEMENT OF INCOME AND RETAINED INCOME

LIQUOR CONTROL BOARD OF ONTARIO
Statement of Income and Retained Income
year ended March 31, 1989

	1989 ($'000)	1988 ($'000)
Sales and other income	1,930,319	1,867,684
Costs and expenses		
Cost of sales	1,006,194	980,995
Retail stores and marketing	187,955	177,053
Administration	34,268	32,204
Warehousing and distribution	26,009	26,437
Fixed assets	15,448	9,968
	1,269,874	1,226,657
Net income for the year	660,445	641,027
Retained income, beginning of year	62,844	56,817
	723,289	697,844
Deduct payments to the Treasurer of Ontario on account of net income	645,000	635,000
Retained income, end of year	78,289	62,844

See accompanying notes to financial statements.

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

LIQUOR CONTROL BOARD OF ONTARIO
Notes to Financial Statements March 31, 1989

1. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICY

The Board's financial statements are prepared in accordance with generally accepted accounting principles except for fixed assets which are written off to operations at the time of acquisition.

2. INSURANCE

The Board follows the policy of self-insuring its store assets for property damage such as fire, water, vandalism or theft. All other material assets are insured by insurance companies.

3. LEASE COMMITMENTS

The Board is committed under operating leases on leased premises with future minimum rental payments due as follows:

	($'000)
1990	18,973
1991	16,887
1992	14,820
1993	11,806
1994	8,758
Thereafter	22,401
	93,645

4. PENSION PLAN

The Board provides pension benefits for substantially all its permanent employees through participation in the Public Service Superannuation Fund and the Superannuation Adjustment Fund established by the Province of Ontario. The Board's share of contributions to these funds during the year was $7,905,895 (1988 – $7,604,963). This amount represents the total obligation of the Board.

5. COMPARATIVE FIGURES

Comparative figures have been reclassified where necessary to conform with the 1989 presentation.

AUDITOR'S REPORT

**To the Liquor Control Board of Ontario and
to the Minister of Consumer and Commercial Relations.**

I have examined the balance sheet of the Liquor Control Board of Ontario as at March 31, 1989 and the statement of income and retained income for the year then ended. My examination was made in accordance with generally accepted auditing standards, and accordingly included such tests and other procedures as I considered necessary in the circumstances.

In my opinion, these financial statements present fairly the financial position of the Board as at March 31, 1989 and the results of its operations for the year then ended in accordance with the accounting policy described in note 1 to the financial statements applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Toronto, Ontario,
July 21, 1989.

D.F. Archer, F.C.A.,
Provincial Auditor.

R.A.O.

RAPPORT ANNUEL 1988 ◆ 1989

Régie des alcools de l'Ontario

MESSAGE DU PRESIDENT

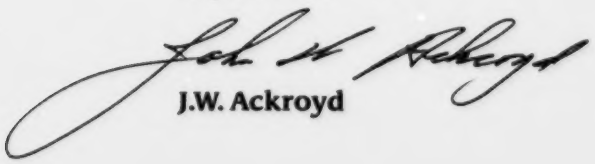
L'honorable William Wrye
Ministre de la Consommation et du Commerce

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de soumettre à votre approbation le rapport annuel de 1988-1989 de la Régie des alcools de l'Ontario.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

Le président,



J.W. Ackroyd

TABLE DES MATIÈRES

1	**Message du président**
3	**Conseil d'administration**
4	**Rapport du président du conseil**
6	**Rapport du vice-président général**
7	**Rapport du vice-président principal à l'exploitation**
8	**Rapports des divisions**
9	Division de la vente au détail
10	Division de la commercialisation
11	Division des ressources humaines
12	Division de la distribution
13	Division des finances et de l'administration
14	Division de l'informatique
15	**Ventes**
16	Ventes des fabricants de bière
16	Fabricants de vin et magasins de vente de vin au détail
17	Ventes des fabricants de vin
17	Magasins – agences
18	Offerts par la RAO
19	**Résultats financiers**
20	Analyse des recettes et des dépenses 1988 – 1989
21	Situation financière
22	Répartition des recettes de la vente au détail
25	Chiffre d'affaires
25	Ventes en litres
27	Versement des recettes
28	**États financiers**
29	Bilan
30	État des recettes et des recettes non réparties
31	Notes afférentes aux états financiers
32	Rapport du vérificateur

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Jack Ackroyd,
président

Katy Driver-
Radhakrishnan,
professeure
de pédiatrie
à l'Université
de Toronto

John Fryer,
président national,
Syndicat national
de la fonction
publique
provinciale

Steven Stavro,
président de
Knob Hill
Farms Ltd.

Richard Sharpe,
chef de la
direction
de Sears
Canada Inc.

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL

" La nouvelle conjoncture force la RAO à rester une entreprise efficace et dynamique dans un marché traversé par des bouleversements profonds."

L'exercice 1988-1989 a été l'un des plus importants dans l'histoire de la RAO. Cette année marquée au sceau du changement et pleine de défis a vu l'amorce d'un réaménagement du marché des boissons alcoolisées.

L'événement le plus important du dernier exercice, et certainement celui qui a la plus grande portée historique, fut la signature de nouvelles conventions en matière de commerce international. Tant l'Accord de libre-échange avec les États-Unis que l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce nous obligent à adopter de nouvelles méthodes d'établissement des prix des vins et des spiritueux. Cette situation accroîtra le jeu de la concurrence sur le marché et présentera de nouveaux défis aux viticulteurs et aux fabricants de vin de l'Ontario. Le gouvernement fédéral et la province de l'Ontario ont lancé un important programme de soutien pour permettre à ces entreprises de rester compétitives.

Nous avons aussi adopté de nouvelles lignes directrices en matière de listage qui traiteront tous les fournisseurs exactement sur le même pied. Élaborées en collaboration avec les fournisseurs, ces nouvelles lignes directrices se fondent sur le rendement des produits et sur un plan commercial soumis par les fournisseurs; les produits qui se vendent bien continueront de figurer au répertoire de la RAO tandis que ceux qui connaîtront des résultats médiocres pourront en être retirés.

Il n'y avait cependant rien de nouveau dans le troisième facteur qui a eu les plus grandes répercussions sur notre exploitation : pour la huitième année consécutive, les ventes de spiritueux ont accusé une baisse. Cette situation s'explique par l'évolution des préférences des consommateurs, qui abandonnent les produits traditionnels en faveur de nouvelles boissons plus proches du goût actuel.

Les conséquences de cette évolution sur notre exploitation sont les plus évidentes lorsque l'on examine nos résultats financiers. Notre chiffre d'affaires total s'est élevé à 1 930 319 000 $ et la partie des recettes que nous avons versée au trésorier de l'Ontario, à 645 000 000 $, soit, dans les deux cas, une augmentation par rapport à l'exercice précédent. Cette croissance s'explique cependant par l'augmentation des prix de détail

décidée au cours du dernier exercice bien plus que par la hausse des quantités vendues.

Cette nouvelle conjoncture force la RAO à rester une entreprise efficace et dynamique dans un marché traversé par des bouleversements profonds. La haute direction de la Régie s'est rendue à cette évidence en élaborant et en adoptant une nouvelle orientation stratégique au cours du dernier exercice. Les éléments fondamentaux de cette nouvelle orientation sont le service à la clientèle, une plus grande efficacité et l'alignement des méthodes de gestion des produits sur les pratiques commerciales courantes. L'engagement profond du conseil d'administration à l'égard des responsabilités sociales de la RAO forme l'assise de cette nouvelle orientation.

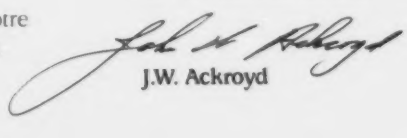
Notre nouvel énoncé de mission illustre bien notre détermination à réussir:
"De façon socialement responsable et en s'orientant sur sa clientèle, la RAO sera le meilleur et le plus responsable détaillant de boissons alcoolisées et de services connexes."

Certaines de nos réalisations au cours de cet exercice sont la plus grande preuve de notre notre engagement à atteindre nos buts. Afin d'offrir les services de la RAO dans les régions qui ne pourraient justifier l'établissement d'un de ses magasins ordinaires, le conseil des ministres a approuvé la mise à l'essai de notre programme de magasins-agences dans dix régions rurales du centre et du sud-est de l'Ontario. Ce programme n'existait jusque-là que dans le nord de la province. Par ailleurs, le conseil d'administration rendait public un projet ambitieux visant la construction et l'exploitation du plus grand et du plus perfectionné des 626 magasins de notre réseau. Le magasin Crossroads sera situé au nord-ouest de Toronto et ouvrira ses portes au printemps de 1989.

Nos propres méthodes administratives se sont vues remises en question en 1988-1989. En effet, c'est au cours de cet exercice que la Loi sur les services en français et la Loi sur l'accès à l'information sont entrées en vigueur. Les mesures que nous avons prises pour mettre ces importants textes de loi en application ont de nouveau prouvé notre capacité de réagir aux changements.

La RAO devra relever des défis importants au cours du prochain exercice. Elle ne réussira que si elle reste à l'écoute du marché et sait s'adapter à l'évolution des goûts et des préférences des consommateurs. L'ensemble des mesures prises par le conseil d'administration en 1988-1989 a constitué un pas dans la bonne direction et je me réjouis de la possibilité qui m'est donnée de participer à la poursuite de cette croissance.

Le Président du conseil



J.W. Ackroyd

RAPPORT DU VICE-PRÉSIDENT GÉNÉRAL

"Le défi que nous aurons à relever sera d'adapter la culture de notre organisme aux changements que nous devons mettre en oeuvre pour atteindre nos objectifs."

Le dernier exercice a été témoin de certaines réalisations importantes qui auront de grandes répercussions sur l'exploitation de la RAO

La première de ces réalisations est l'adoption et la mise en oeuvre d'un nouveau plan de gestion stratégique. Inspiré des nouvelles orientations stratégiques tracées par le conseil d'administration, ce plan reconnaît que l'aspect le plus important de notre exploitation est le réseau des 626 magasins de la RAO. La réussite de l'entreprise dépendra de ce qui se produit dans ces magasins et de la manière dont cela se produit. En conséquence, le plan cerne les grands principes qui guideront l'exploitation de la RAO au cours de la prochaine période de trois à cinq ans. Tous les employés pourront prendre connaissance de ce plan d'ici le milieu de 1989.

Les éléments principaux du plan sont la mise en oeuvre de la notion d'acheteur en chef dans la gestion des produits et l'adoption de nouvelles lignes directrices, plus conformes aux pratiques commerciales courantes, en matière de listage. Le plan stratégique poussera aussi la RAO à accorder une plus grande importance à la qualité du service à la clientèle dans tous les aspects de son exploitation. L'assise de tous ces changements, et leur principe unificateur, est l'obligation qu'a la RAO de continuer à assumer ses responsabilités sociales à l'égard des boissons alcoolisées.

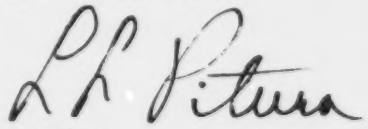
L'exercice 1988-1989 a aussi vu l'amélioration de nos rapports avec nos fournisseurs. À ce titre, la mise sur pied d'un comité des relations avec les fournisseurs a constitué un autre progrès non négligeable.

La Régie a aussi mené à bien les efforts, amorcés au cours de l'exercice antérieur, visant à mettre en place une équipe de direction mieux pensée. À la tête de cette équipe se trouve le nouveau vice-président principal à l'exploitation, qui relève directement de moi et qui encadre le fonctionnement de nos trois principales divisions d'exploitation, à savoir la commercialisation, la vente au détail et la distribution. Les résultats de ce réaménagement sont déjà visibles : nous avons pris des mesures pour rationaliser notre exploitation dans ces secteurs importants et nous prévoyons d'en prendre d'autres à l'avenir.

La RAO a connu un exercice marqué par des changements considérables, particulièrement sur le plan de son exploitation. Nous devrons conserver cet élan au cours des années à venir, alors que nous nous adapterons aux tendances qui se manifestent dans notre secteur et dans la société en général. Le défi que nous aurons à relever sera d'adapter la culture de notre organisme aux changements que nous devrons mettre en oeuvre pour atteindre nos objectifs.

Grâce à tous, l'exercice 1988-1989 a permis à la RAO de réaliser de grandes choses. Je suis certain que l'exercice 1989-1990 continuera sur cette lancée.

Le Vice-président général



Len Pitura

RAPPORT DU VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL À L'EXPLOITATION

"Le fonctionnement de toutes nos divisions ne visait qu'un seul but : offrir le meilleur service possible à notre clientèle."

L'exercice 1988-1989 a été l'un des plus marquants dans les efforts incessants que fait la RAO pour devenir une entreprise de vente au détail dynamique et axée sur le consommateur. Le fonctionnement de toutes nos divisions ne visait qu'un seul but : offrir le meilleur service possible à notre clientèle.

À cette fin, le conseil d'administration a apporté des changements importants à la structure de l'entreprise, en plus d'ajouter et d'étendre d'autres services à l'avantage des consommateurs. Un pas important dans ce sens a été la création du poste de directeur de catégorie. Cette décision découle des nouvelles lignes directrices du conseil d'administration en matière de gestion des produits : chacun des cinq directeurs de catégorie se voit dorénavant confier la responsabilité de tous les aspects de marketing d'une même catégorie de produits. Répétons-le, ces lignes directrices se soucient avant tout du client : grâce à elles, nous pourrons être sûrs d'avoir, sur nos étagères, les produits que les consommateurs veulent, quand ils les veulent.

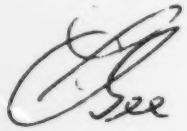
Au cours du prochain exercice, les clients de la RAO pourront constater les résultats de plusieurs innovations fort utiles en matière de commercialisation. Ces améliorations sont rendues possibles par notre décision d'élargir les responsabilités du poste de directeur des promotions et des communications visuelles. Parmi les plus importantes de ces responsabilités, mentionnons la création d'un cadre attrayant et dynamique pour nos divers magasins. En collaboration avec les fournisseurs, le titulaire de ce poste est aussi chargé d'élaborer des promotions en magasin pour divers produits et d'offrir de nouveaux services aux clients de certains magasins.

Certains de ces services sont déjà à l'étape de la planification en ce qui concerne le magasin Crossroads. Ces plans donnent un avant-goût de l'avenir immédiat, qui marquera l'aube d'une nouvelle époque dans les méthodes de vente au détail de la RAO. Exposés sur les vins, démonstrations de cuisine, terminaux à écran de visualisation interactifs permettant aux clients de choisir le vin ou le spiritueux approprié, voilà quelques-uns seulement des nombreux services que nous offrirons pour la première fois dans ce magasin.

Nous avons aussi commencé à généraliser la portée de nos programmes de dégustation en magasin et de refroidissement des vins. Ces programmes ont connu la faveur des clients lors de leur mise à l'essai dans certains magasins au cours du dernier exercice. Par ailleurs, nous avons mis l'accent sur la mise en oeuvre de notre programme de gestion des étagères, qui vise à accélérer le passage des produits des salles d'entreposage aux étagères.

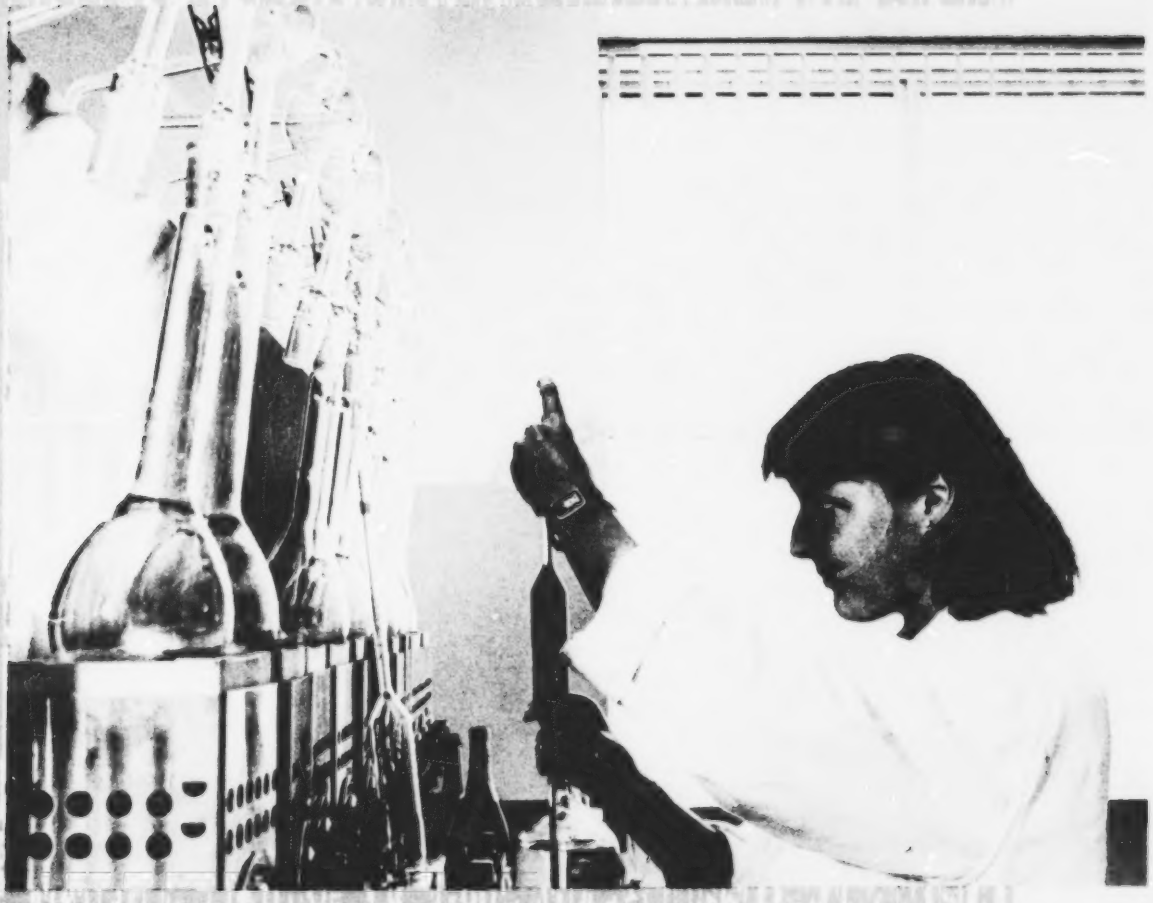
La réussite de toute entreprise de vente au détail dépend de son engagement à offrir un service supérieur à sa clientèle. Nos réalisations du dernier exercice prouvent la détermination de la RAO à respecter cet engagement et j'entends bien faire ma part dans la consolidation des efforts faits dans ce sens au cours du prochain exercice.

Le Vice-président principal à l'exploitation



Larry Gee

RAPPORTS DES DIVISIONS



Nadine Salij, technicienne du laboratoire de contrôle de la qualité.

DIVISION DE LA VENTE AU DÉTAIL

"La Division de la vente au détail est à l'avant-garde des transformations que connaît la RAO."

Au cours de l'exercice, la Division de la vente au détail a concrétisé l'importance croissante attachée par la RAO au service à la clientèle.

En collaboration avec la Direction des communications de la RAO, la division a lancé un bulletin trimestriel visant à mieux informer les consommateurs sur les produits de la Régie et sur la consommation responsable, d'un point de vue social, des boissons alcoolisées. "Actualités RAO" contient, entre autres articles d'information, des chroniques rédigées par des oenologues réputés et les recettes des cocktails les plus en demande. Cette publication riche en renseignements variés n'est disponible que dans les magasins de la RAO.

La division a aussi procédé à la mise en place d'un système informatisé de caisses enregistreuses qui relie chaque magasin directement au processeur central du siège social. L'adoption de cette nouvelle technologie permettra de réduire la paperasserie et dotera la RAO d'un moyen rapide de suivre les tendances du marché et l'évolution de ses ventes. La division a mis ce système à l'essai dans un magasin pilote et prévoit d'en commencer la mise en place dans tout le réseau au cours du prochain exercice.

À la fin de l'exercice, la Régie a étendu son nouveau service Infoligne à toute la province. Exploité par la Direction des communications, ce service bilingue met à la disposition des consommateurs, au moyen d'un numéro de téléphone sans frais, des renseignements sur les produits et les services offerts par les magasins de la RAO. La Régie a aussi donné une plus grande envergure à deux autres programmes prometteurs. Les magasins ordinaires ont commencé à tenir des dégustations qui permettent aux clients de faire l'essai des produits avant de les acheter. Jusqu'à présent, ces dégustations ne se tenaient que dans les magasins ayant une section Vintages. Par ailleurs, la Régie a doté 42 autres magasins d'appareils servant à refroidir le vin, qui avaient reçu la faveur des clients dans les quelques magasins où on pouvait les trouver auparavant.

La RAO a annoncé la mise à l'essai de deux programmes en 1988. Le premier, le Programme des magasins-agences, existait déjà depuis 25 ans dans les régions éloignées du Nord de l'Ontario; on le mettra maintenant à l'essai dans dix petites villes et villages du centre et du sud-est de la province. On trouvera ces petits magasins-agences dans les commerces de détail existants; grâce à eux, la RAO pourra offrir ses services dans les régions dont la population est trop faible pour justifier l'ouverture d'un de ses magasins ordinaires. Les premiers magasins-agences ouvriront en 1989 et la RAO suivra de près les réactions de la clientèle.

Le projet qui représente le mieux la nouvelle démarche de la RAO en matière de vente au détail est sans contredit le magasin Crossroads. D'une superficie de 17 000 pieds carrés, cet établissement sera deux fois plus grand que le magasin moyen de la RAO. Il permettra d'offrir aux clients de la Régie un éventail de produits et de services plus vaste et plus diversifié que celui de tout autre magasin de la RAO.

La Division de la vente au détail est à l'avant-garde des transformations que connaît la RAO. En 1989-1990, elle entend bien offrir aux clients de la Régie un service amélioré dans un cadre dynamique et au goût du jour.

Les magasins Vintages, comme celui de North York, illustré ici, offrent une grande variété d'excellents vins canadiens et importés.

DIVISION DE LA COMMERCIALISATION

"À la fin de l'exercice, les responsabilités de la Division de la commercialisation s'étendaient à tous les aspects du marketing."

Au cours du dernier exercice, la Division de la commercialisation a mis en oeuvre un grand nombre des plans stratégiques qu'elle avait élaborés au cours de sa première année d'existence. À la fin de l'exercice, les responsabilités de la Division de la commercialisation s'étendaient à tous les aspects du marketing. Cette évolution est essentielle si l'on veut que la RAO devienne une entreprise véritablement axée sur le marché.

La mesure qui a eu les plus grandes répercussions sur la division fut la mise en oeuvre de nouvelles lignes directrices en matière de gestion des produits. Tous les produits vendus par la RAO sont maintenant répartis en cinq catégories : les vins nord-américains, les vins importés, les spiritueux canadiens, les spiritueux importés et les autres produits. Chaque catégorie de produits relève d'un seul directeur, qui en est totalement responsable sur le plan du marketing.

La RAO a élaboré ces lignes directrices en collaboration avec ses fournisseurs et peut maintenant suivre une démarche conforme aux pratiques commerciales courantes en ce qui concerne le listage des boissons alcoolisées qu'elle vend. Les consommateurs pourront ainsi avoir un meilleur accès à une plus grande variété de produits tandis que les fournisseurs seront mieux en mesure de modifier l'éventail de leurs produits en fonction de l'évolution des préférences des consommateurs.

Tandis que la RAO sera sûre, grâce aux directeurs de catégorie, d'acheter les bons produits, elle pourra, grâce à l'élargissement récent des responsabilités du directeur des promotions et des commissions visuelles, faire en sorte que ces produits soient présentés de la bonne façon et dans un cadre approprié. Le titulaire de ce poste sera responsable de l'émergence d'une image claire et uniforme dans tous les magasins de la RAO.

La mise à l'épreuve des produits fait partie intégrante du marketing; la division a donc commencé à assumer la pleine responsabilité de cet aspect de l'exploitation au cours du dernier exercice, lorsqu'elle a pris en charge le service d'assurance de la qualité. L'hiver dernier, le laboratoire de contrôle de la qualité a emménagé dans de nouveaux locaux ayant coûté 1,7 million de dollars, où les techniciens peuvent soumettre plus de 150 échantillons à près de 20 épreuves différentes chaque semaine. C'est là que, au moins une fois par année, la Régie soumet à des épreuves rigoureuses les échantillons de chacun des quelque 3 000 produits qu'elle offre sur le marché.

La division a aussi reçu, au cours du dernier exercice, la responsabilité d'acheter les produits Vintages. Il s'agit là d'une décision aux conséquences stratégiques importantes. Dès la fin de 1988, la division de la commercialisation réunissait sous son aile l'ensemble des activités relatives à la mise à l'épreuve, à l'achat et à la mise en marché de tous les produits de la Régie.

La division de la commercialisation est maintenant responsable de tous les aspects **du marketing.** La direction de la division est composée de (de g. à dr.) Don Lawson, **Denise War**, Nancy Cardinal, Ken Locke, Anne Hartley, Bruce Haines (assis), **Rick Wood**, Susan Williams et Bob Downey.

DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES

"L'action de la Division à tous ces égards a bien établi son engagement à faire preuve de dynamisme en matière de gestion des ressources humaines."

La Division des ressources humaines élabore et offre des services et des programmes de grande qualité et économiques, qui visent tous à permettre à l'entreprise et à ses quelque 6 500 employés de réussir dans un milieu axé sur la clientèle.

À cette fin, la division a, au cours du dernier exercice, élaboré le cours par correspondance sur la connaissance des produits, qu'elle a commencé à offrir à tous les employés des divisions de la vente au détail et de la distribution. Près de 1 000 employés ont déjà réussi le premier niveau de ce cours. Au cours de l'exercice, la division a aussi lancé un deuxième niveau dont plus de 600 employés préparent actuellement l'examen. Dans le but d'éveiller la conscience des employés des magasins à l'égard de la consommation responsable des boissons alcoolisées, la division a produit et présenté un vidéo interactif intitulé "Strategies for Managing Age and Alcohol Related Troubles", qui illustre la façon dont le personnel des magasins peut réagir aux personnes en état d'ébriété ou aux adolescents qui n'ont pas l'âge d'acheter nos produits.

La division a aussi encouragé et reconnu les initiatives des employés en lançant un programme de suggestions des employés appelé "Innovateurs". Ce programme encourage tous nos employés à trouver des moyens innovateurs et économiques d'améliorer le service à la clientèle de la Régie et son efficacité sur le plan de l'exploitation.

La création d'un milieu de travail sécuritaire est l'une des principales préoccupations de la RAO. À ce titre, la division des ressources humaines a produit, au cours du dernier exercice, un guide de renseignements à l'intention des employés sur les matières dangereuses en milieu de travail. Ce guide n'était qu'un des aspects d'un programme d'éducation plus complet, qui comprenait aussi des séminaires à l'intention des cadres.

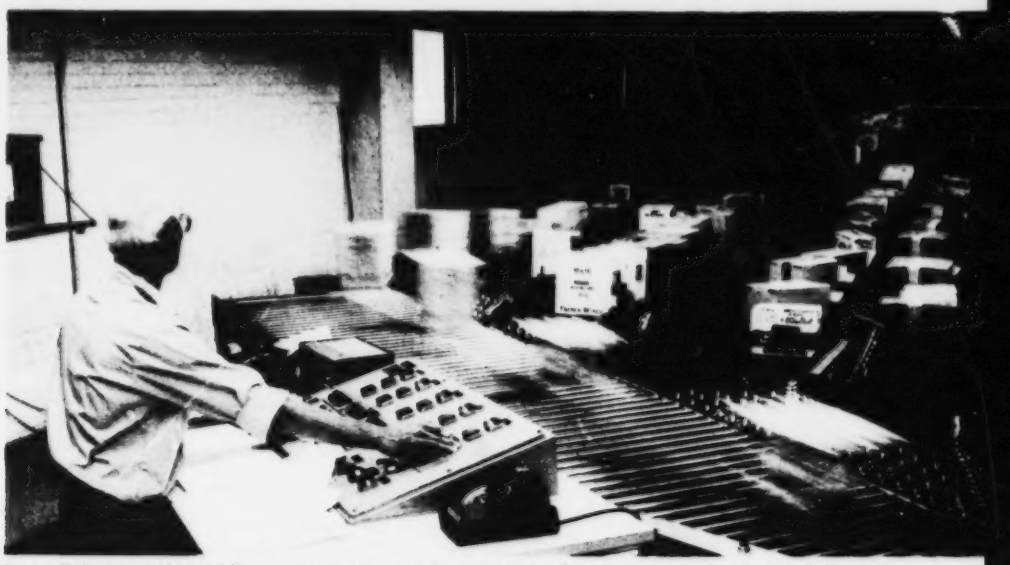
À l'intention des employés qui approchent de l'âge de la retraite, la division a élaboré et offert un programme de pré-retraite qui se penche sur des questions comme la planification des finances et de la vie quotidienne dans le but d'encourager les employés à continuer d'avoir une vie productive au cours de leur retraite.

La Division des ressources humaines a aussi élaboré des mécanismes qui faciliteront la mise en oeuvre de deux importants programmes lancés récemment dans toute la fonction publique de l'Ontario. La division a en effet été responsable de la formation d'un comité mixte d'équité salariale et de l'élaboration d'une base de données sur l'équité d'emploi.

La RAO a conclu une nouvelle convention collective d'une durée de deux ans sans avoir recours à l'arbitrage. Les points saillants de cette convention sont la mise sur pied de comités d'entreprises régionaux et l'adoption d'un système d'arbitrage qui facilitera le règlement équitable, économique et en temps opportun de nombreux griefs.

L'action de la division à tous ces égards au cours de 1988 a bien établi son engagement à faire preuve de dynamisme en matière de gestion des ressources humaines. La division est déterminée à respecter cet engagement à l'avenir et à offrir à la RAO des services efficaces, dynamiques et axés sur la clientèle.

Le personnel de la Division des ressources humaines élabore un séminaire de formation. Isobel Gallagher préside la réunion, à laquelle assistent (dans le sens des aiguilles d'une montre autour de la table) Pierre Lebel, Margaret Stathokos, Sandy Rae, Wayne Zachar, Janet Naidu, Carole Ann Wilneff, Geoff Crane et Diane Bottos.



Stuart Finlayson, préposé à l'entreposage, s'occupe de commandes dans le centre de distribution de Toronto.

DIVISION DE LA DISTRIBUTION

" La Division a aussi commencé à mettre en place un nouveau système informatique qui lui permettra d'améliorer les services qu'elle offre aux clients du service des commandes privées."

La Division de la distribution dirige et gère tous les aspects de l'entreposage et du transport des produits de la RAO. Au premier plan des responsabilités de la division se trouvent donc les quatre entrepôts de distribution de la Régie, qui sont situés à London, à Ottawa, à Thunder Bay et à Whitby, ce dernier étant l'entrepôt principal de l'entreprise.

Vers la fin de l'exercice, la division a amorcé ce qui devrait être une mission aux répercussions des plus importantes, à savoir l'examen exhaustif de l'ensemble de son fonctionnement. Ce faisant, elle vise à trouver des moyens qui lui permettront d'améliorer encore davantage l'efficacité de son exploitation et de découvrir des solutions de rechange à ses méthodes actuelles.

Dans le cadre de cet examen, la division se penche en priorité sur les divers fournisseurs de services de transport avec lesquels la RAO fait affaire. Mentionnons entre autres le transport par mer, ainsi que les déplacements des produits entre les entrepôts, entre les entrepôts et les magasins et entre les entrepôts des fournisseurs et ceux de la RAO. Le but de cet exercice est de permettre à la division de trouver les transporteurs sous-traitants qui lui offriront ces services de la manière la plus efficace et la plus économique.

La division a aussi commencé à mettre en place un nouveau système informatique qui lui permettra d'améliorer les services qu'elle offre aux clients du service des commandes privées. (Ce service n'importe que les marques de vins et de spiritueux qui ne figurent pas au répertoire ordinaire de la RAO.) Ce nouveau système pourra recevoir et retracer toutes les commandes privées; on prévoit qu'il fonctionnera à plein rendement d'ici la fin de 1989.

Au cours du dernier exercice, la division a aussi mis en oeuvre un programme efficace de gestion des stocks, dont le fonctionnement harmonieux restera en tête de ses priorités en 1989.

"À la suite de l'amélioration des méthodes de gestion de l'encaisse, de l'extinction d'une partie de la dette et du resserrement des mesures de gestion des stocks, la division a pu réduire de 2,8 millions de dollars les frais d'emprunt de l'exercice."

DIVISION DES FINANCES ET DE L'ADMINISTRATION

Au cours d'un exercice caractérisé par l'amélioration du processus de prise de décisions stratégiques, la Division des finances et de l'administration s'est attachée à produire les renseignements cruciaux de nature financière dont la Régie a eu besoin pour procéder à ces changements.

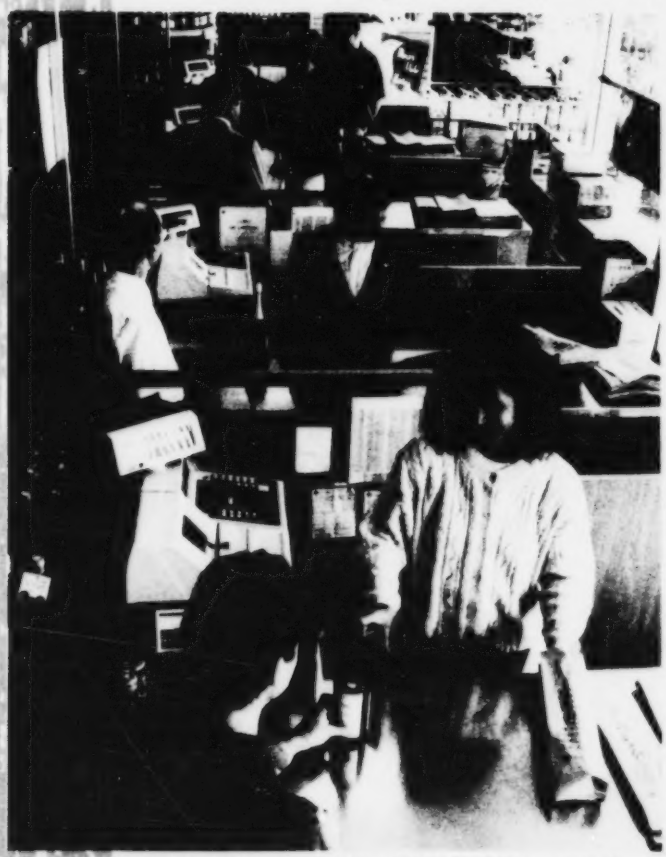
En 1988, la division a poursuivi l'élaboration et la mise en oeuvre des améliorations qu'elle avait déjà commencé à apporter au système d'information de gestion. Afin de procurer des renseignements plus pertinents en temps plus opportun au conseil d'administration et à la haute direction, elle a repensé l'ensemble des états financiers périodiques de l'entreprise. De plus, pour la première fois, elle a rédigé et publié des états financiers des magasins, qui permettront à la division de la vente au détail d'examiner le rendement de chaque magasin.

La Division des finances et de l'administration a aussi pris en charge l'élaboration d'un plan financier quinquennal, de même que celle du plan de l'exercice 1988-1989. Ces deux plans ont grandement bénéficié de l'apport des divisions d'exploitation.

À la suite de l'amélioration des méthodes de gestion de l'encaisse, de l'extinction d'une partie de la dette et du resserrement des mesures de gestion des stocks, la division a pu réduire de 2,8 millions de dollars les frais d'emprunt de l'exercice. La division a aussi réussi à éteindre une grande partie de la dette de la Régie.

À d'autres égards, la division :
*a mis sur pied une fonction distincte de trésorerie qui lui permet d'élaborer et d'administrer les méthodes de gestion de l'encaisse de la Régie, notamment en ce qui concerne les systèmes de change et de trésorerie;
*a restructuré le service de la comptabilité pour faciliter la mise en place du système informatisé de point de vente dans les magasins. Cette mesure permettra aussi de préparer la mise en place ultérieure d'un nouveau système d'information financière;
*a mis en place des systèmes permettant d'élaborer et de produire des rapports financiers par produit, lieu de vente, emplacement et catégorie de clients.

Au cours du prochain exercice, la Division des finances et de l'administration s'attardera à fournir des services efficaces aux divisions d'exploitation et de soutien de la RAO, ainsi qu'à sa haute direction et à ses responsables.



Les recettes totales de la RAO se sont élevées à 1 930 319 000 $ au cours de **l'exercice** 1988-1989. La portion des recettes versée au trésorier de l'Ontario a été de 645 000 000 $.

DIVISION DE L'INFORMATIQUE

"L'étude permettra à la RAO d'élaborer un plan stratégique susceptible de faciliter la gestion de ses ressources informatiques et de son investissement dans la technologie."

En 1988, la Division de l'informatique a poursuivi l'informatisation de la RAO en étudiant les systèmes perfectionnés et économiques, susceptibles d'améliorer son efficacité sur le plan de l'administration et de l'exploitation.

À ce titre, elle a entrepris une étude de la gestion des ressources. Cette étude permettra à la RAO d'élaborer un plan stratégique susceptible de faciliter la gestion de ses ressources informatiques et de son investissement dans la technologie. L'étude sera terminée au cours de l'été de 1989.

La division a aussi mené à bien la mise en place du système de soutien du projet de point de vente. (Ce projet est un système informatisé de caisses enregistreuses qui reliera chaque magasin au processeur central.) Pour ce faire, la division a amélioré le logiciel du processeur central et converti les logiciels du siège social susceptibles de traiter les renseignements provenant du système de point de vente.

La division a aussi décidé de se doter d'une méthodologie uniforme qu'elle pourra dorénavant utiliser dans l'élaboration de tous ses systèmes de renseignements. Grâce à cette méthodologie, elle pourra faire en sorte que tous les nouveaux systèmes soient économiques et conformes aux besoins commerciaux de la Régie.

La division a mis en oeuvre la première étape d'un nouveau système capable de saisir les renseignements sur les clients, d'automatiser la passation des commandes et de produire les bons de commande requis par le service des commandes privées. Ce nouveau système permettra, entre autres avantages, de réduire la paperasserie, de produire des rapports plus précis et d'améliorer le service à la clientèle.

La division a aussi amélioré les services offerts par le centre de données. Dans le but de réduire les délais de livraison des ordinateurs personnels, elle a conclu une convention permanente d'achat de micro- ordinateurs. Elle a aussi lancé un programme de prêt d'ordinateurs personnels, qui réduira les frais de location de matériel. Enfin, dans le but d'améliorer et de rationaliser la prestation de ses services, elle a créé le poste de coordonnateur des systèmes. Le titulaire de ce poste constituera l'unique personne-ressource à laquelle les divisions clientes pourront facilement s'adresser pour trouver la réponse à toutes leurs questions en matière de service.

Grâce à ces mesures et à celles qu'elle envisage pour l'avenir, la division entend bien continuer à jouer son rôle essentiel de soutien des diverses divisions d'exploitation de la RAO.

Linda Dal-Den initie Jill Nicholson, commis du magasin de Sault-Sainte-Marie, au **nouveau système** Point de vente.

DONNÉES DU MARCHÉ

Stephan Kusinski, Edward Finstein, Elizabeth Maldaver et Mike Thurner, oenologues-conseils, dans le laboratoire de contrôle de la qualité.

VENTES DES FABRICANTS DE BIÈRE

AUX AUTRES PROVINCES ET PAYS

(en milliers de litres)	1989	1988	1987	1986	1985
Ventes aux autres provinces	6 371	2 812	3 031	17 619	11 326
Ventes à l'exportation	139 538	123 363	119 175	140 811	116 875
	145 909	126 175	122 206	158 430	128 201

Cinq nouvelles petites brasseries ont ouvert leurs portes au cours de l'exercice, à savoir :

Le 8 juillet 1988	Halton County Brewery 2187, promenade Dunwin, Mississauga
Le 13 juillet 1988	Sculler Brewing Company 227, chemin Bunting, St. Catharines
Le 15 juillet 1988	The Sleeman Brewing & Malting Co. Ltd. 551, chemin Clare ouest, Guelph
Le 21 novembre 1988	Wheatley Brewery 5, chemin Frase, Wheatley
Le 11 janvier 1989	The Northern Algonquin Brewing Company Limited 1, allée Old Brewery, Formosa

À la fin de l'exercice, il y avait 32 fabricants de bière (dont 15 petites brasseries) autorisés à vendre de la bière en Ontario. Cinq magasins Brewers ont également ouvert leurs portes au cours de l'exercice. Au 31 mars 1989, on comptait 467 magasins Brewers en Ontario.

FABRICANTS DE VIN ET MAGASINS DE VENTE DE VIN AU DÉTAIL

Au 31 mars 1989, il y avait 19 fabricants de vin en Ontario. Un nouveau fabricant de vin a obtenu un permis de vente de vin de l'Ontario. Il s'agit de :

Le 18 août 1988	De Sousa Cellars Corporation, Beamsville

Un fabricant de vin, à savoir Paul Masson & Company Limited, de Beamsville, a fermé ses portes le 1er janvier 1989 et Barnes Wines Limited, de St. Catharines, a été vendue à Chateau-Gai Wines Limited, de Niagara Falls, le 19 août 1989.

Au cours de l'exercice, le nombre des magasins de vente au détail a augmenté de huit, ce qui donne un total de 220 magasins de vin (156 magasins ordinaires et 64 "mini-magasins") dans toute la province au 31 mars 1989.

VENTES DES FABRICANTS DE VIN

AUX AUTRES PROVINCES ET PAYS

(En milliers de litres)	1989	1988	1987	1986	1985
Ventes aux autres provinces	2 746	6 341	4 650	5 376	5 886
Ventes à l'exportation	118	141	127	173	262
	2 864	6 482	4 777	5 549	6 148

Le tonnage du raisin et des pommes de l'Ontario utilisés par les différents fabricants de vin ontarien au cours des cinq dernières années est le suivant :

	1989	1988	1987	1986	1985
Raisin utilisé pour fabriquer le vin	24 372	33 242	30 970	33 850	29 546
Raisin utilisé pour fabriquer le concentré	1 730	4 910	4 140	5 315	3 724
Pommes utilisées pour fabriquer le cidre	487	632	832	840	464
	26 589	38 784	35 942	40 005	33 734

Les quantités suivantes de vin (en gallons) ont été importées pour réaliser les mélanges conformément aux dispositions de la Loi de 1976 sur le contenu du vin.

1989	1988	1987	1986	1985
820 306	859 871	561 432	855 961	392 518

MAGASINS-AGENCES

Au 31 mars 1989, la Régie exploitait 70 magasins-agences.

OFFERTS PAR LA RAO

PRODUITS CANADIENS	Au 31 mars 1989	Au 31 mars 1988
Whisky canadien	161	163
Rhum canadien mélangé	119	120
Gin canadien	53	54
Vodka canadienne	77	73
Brandy canadien	6	6
Brandy canadien mélangé	17	17
Coolers aux spiritueux	41	17
Alcool	6	6
Eau-de-vie aux fruits	6	6
Boissons alcoolisées diverses	11	15
Liqueurs canadiennes	137	135
Vin de l'Ontario	632	602
Coolers au vin de l'Ontario	60	55
Autres vins canadiens	1	1
Cidre canadien	11	15
Bière canadienne (y compris Coolers à la bière)	271	250
Bouteilles miniatures	33	44
Liqueurs amers	2	2
	1 644	1 581

PRODUITS IMPORTÉS	Au 31 mars 1989	Au 31 mars 1988
Whisky – écossais	90	89
– irlandais	5	5
– Bourbon	2	2
– Tennessee	4	4
– Kentucky	1	1
– américain	–	–
Gin	12	13
Rhum	13	14
Vodka	23	16
Tequila	7	7
Brandy	73	71
Eau-de-vie aux fruits	4	3
Boissons alcoolisées diverses	38	24
Liqueurs	68	63
Vin	904	815
Cidre	1	1
Bière et saké	47	45
Bouteilles miniatures	20	52
Liqueurs amers	18	8
	1 330	1 233
Nombre de produits offerts régulièrement	2 974	2 814
Vins et spiritueux rares	738	730
Produits hors taxe	92	87
Nombre total de produits offerts	3 804	3 631

RÉSULTATS FINANCIERS

Nos experts en vins évaluent constamment nos produits et offrent un service précieux à nos clients dans les magasins dotés de rayons Vintages. On voit ici Stephan Kusinski et Edward Finstein.

Le personnel de la Division des finances et de l'administration est **composé de** (de g. à dr.) Joan Chapman, David Pratt, Peter Mokriy (assis), **Serena Sequeira** (debout) et Rosemary LeClair.

ANALYSE DES RECETTES ET DES DÉPENSES 1988-1989

RECETTES	(milliers $)	% du total
Ventes	1 922 521	90,7
Taxe de vente	188 774	8,9
Droits et autres	7 798	0,4
Total	2 119 093	100,0

DÉPENSES		
Profit net	660 445	31,2
Fournitures	556 580	26,3
Receveur général du gouvernement du Canada	405 810	19,2
Taxe de vente au detail	188 774	8,9
Marketing et magasins de vente au détail	187 955	8,8
Transport	43 804	2,1
Frais d'administration *	29 456	1,4
Entreposage	26 009	1,2
Immobilisations	15 448	0,7
Municipalité	4 812	0,2
Total	2 119 093	100,0

* La rémunération totale versée aux membres du conseil d'administration de la Régie en 1989 s'est élevée à 95 438 $.

Rani Persaud et Jacqueline Henry (assise), employées de la Division des finances et de l'administration.

SITUATION FINANCIÈRE

	1989 (milliers $)	1988 (milliers $)	1987 (milliers $)
Ventes et autres recettes	1 930 319	1 867 684	1 775 296
Pourcentage d'augmentation par rapport à l'exercice précédent	3,5	5,2	7,3
	(milliers $)	(milliers $)	(milliers $)
Dépenses d'exploitation	263 680	245 662	222 026
Pourcentage des dépenses par rapport aux ventes	13,6	13,2	12,5
	(milliers $)	(milliers $)	(milliers $)
Recettes nettes	660 445	641 027	637 194
Pourcentage des recettes par rapport aux ventes	34,2	34,3	35,9
Nombre de magasins libre-service	607	585	558
Nombre total de magasins	626	623	617
Nombre d'employés permanents	3 396	3 460	3 348
Nombre de produits offerts régulièrement	2 974	2 814	2 988

RÉPARTITION DES RECETTES DE LA VENTE AU DÉTAIL

Exemples au 31 mars 1989

SPIRITUEUX	Spiritueux canadiens bouteille de 750 mL (26,4 oz)	Spiritueux importés bouteille de 750 mL (26,4 oz)
Taxe de vente provinciale	1,78 $	2,01 $
Marge et droits de la RAO	7,89	9,09
Taxe de vente fédérale	1,06	1,14
Taxe d'accise fédérale	3,22	3,24
Prix de vente des fournisseurs à la RAO	2,70	3,27
Total	16,65 $	18,75 $

SOMMAIRE

Au fournisseur	2,70 $	3,27 $
Au gouvernement fédéral	4,28	4,38
Au gouvernement provincial	9,67	11,10
Total	16,65 $	18,75 $

RÉPARTITION DES RECETTES DE LA VENTE AU DÉTAIL

Exemples au 31 mars 1989

VINS	Vin de table de l'Ontario bouteille de 1 L (35,2 oz)	Vin de table importé bouteille de 1 L (35,2 oz)
Taxe de vente provinciale	0,67 $	0,82 $
Marge et droits de la RAO et taxe forfaitaire	1,78	3,79
Taxe de vente fédérale	0,58	0,42
Taxe d'accise fédérale	0,45	0,49
Prix de vente des fournisseurs à la RAO	2,77	2,13
Total	6,25 $	7,65 $

SOMMAIRE

Au fournisseur	2,77 $	2,13 $
Au gouvernement fédéral	1,03	0,91
Au gouvernement provincial	2,45	4,61
Total	6,25 $	7,65 $

VENTES

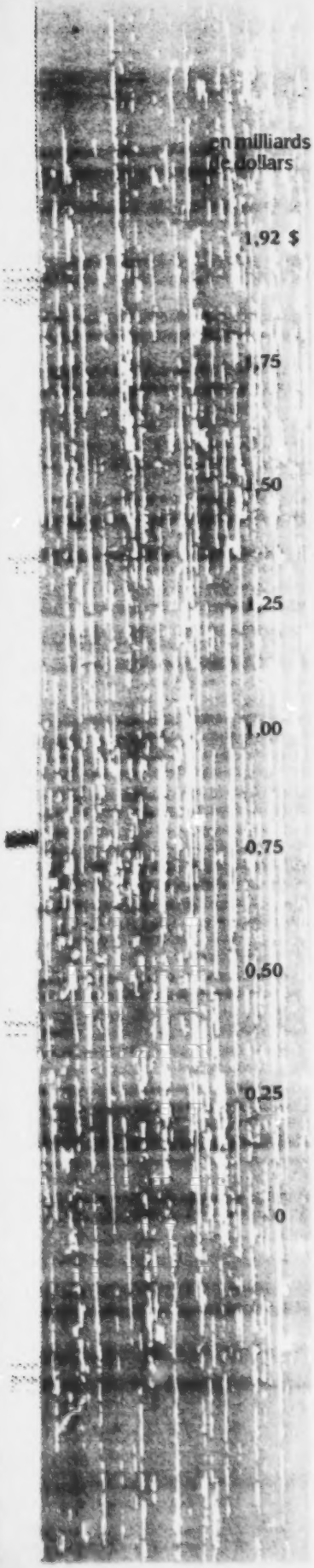
Pendant l'exercice clos le 31 mars 1989, le montant total des ventes de spiritueux, de vin et de bière s'est élevé à 1 922 521 000 $.

De ce montant, 308 633 000 $, soit 16,1 %, représentent le montant des ventes aux établissements autorisés. Le montant des ventes de vin ontarien vendu directement au client par les magasins de vin autorisés et par les fabricants de vin s'est élevé à 49 141 000 $. Le montant net des ventes de bière en Ontario réalisées par les fabricants et par les magasins Brewers' Retail, déduction faite du coût des contenants, s'est élevé à 1 661 419 000 $.

Le tableau suivant illustre l'augmentation des ventes pendant le dernier exercice comparativement au précédent.

MONTANT DES VENTES	Exercice clos le 31 mars 1989	Exercice clos le 31 mars 1988	Augmentation (diminution)
Ventes des magasins de la RAO	(milliers $)	(milliers $)	(milliers $)
Spiritueux canadiens	941 012	940 915	97
Spiritueux importés	300 675	289 846	10 829
*Vin canadien	161 712	162 629	(917)
Vin importé	367 652	345 303	22 349
Bière canadienne	108 027	100 574	7 453
Bière importée	43 443	20 862	22 581
Total des ventes des magasins de la RAO	1 922 521	1 860 129	62 392
Ventes des fabricants et des magasins de vin de l'Ontario	49 141	48 151	990
Ventes des fabricants de bière et des magasins Brewers' Retail (déduction faite du coût des contenants)	1 661 419	1 542 844	118 575

* Comprend le montant des ventes de vin ontarien, qui s'est élevé à 160 276 000 $ pour l'exercice clos le 31 mars 1989, contre 161 552 000 $ durant l'exercice précédent.



MONTANT DES VENTES

Pourcentage du total des ventes par catégories de produits 1984 – 1985 à 1988 – 1989	1984-85	1985-86	1986-87	1987-88	1988-89
Spiritueux canadiens	53.4%	51.9%	51.4%	50.6%	49.0%
Spiritueux importés	15.4%	16.3%	15.8%	15.6%	15.6%
Vin canadien	9.5%	9.1%	8.7%	8.7%	8.4%
Vin importé	15.6%	17.0%	18.1%	18.6%	19.1%
Bière canadienne	4.4%	4.8%	5.1%	5.4%	5.6%
Bière importée	*1.7%	.9%	.9%	1.1%	2.3%
	1984-85	1985-86	1986-87	1987-88	1988-89

*L'accroissement des ventes de bière importée est attribuable au conflit de travail qui a paralysé les plus importants fabricants de bière en Ontario pendant le mois de mars 1985.

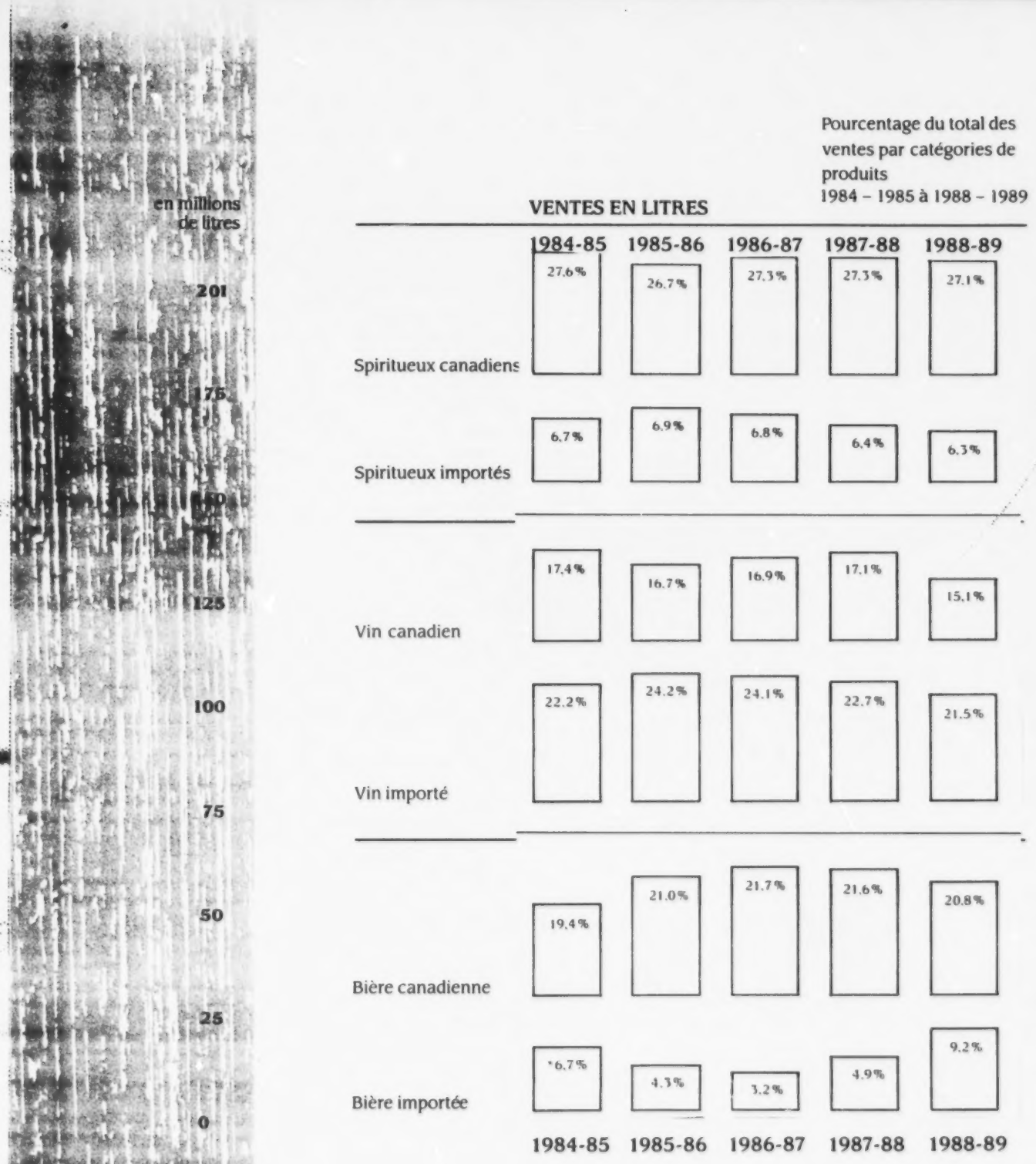
Mike Nehaul, préposé à l'entreposage, au travail dans le centre de distribution de Toronto.

VENTES EN LITRES	Exercice clos le 31 mars 1989	Exercice clos le 31 mars 1988	Augmentation (diminution)
Ventes des magasins de la RAO	(milliers $)	(milliers $)	(milliers $)
Spiritueux canadiens	54 597	54 470	127
Spiritueux importés	12 630	12 690	(60)
* Vin canadien	30 457	34 054	(3 597)
Vin importé	44 922	45 197	(275)
Bière canadienne	42 011	43 049	(1 038)
Bière importée	18 547	9 711	8 836
Ventes totales des magasins de la RAO	203 164	199 171	3 993
Ventes des fabricants et des magasins de vin de l'Ontario	9 362	10 595	(1 233)
Ventes des fabricants de bière et des magasins Brewers' Retail	776 011	788 805	(12 794)

* Comprend le total des ventes de vin ontarien, qui s'est élevé à 30 242 000 litres pour l'exercice clos le 31 mars 1989, contre 33 847 000 litres pour l'exercice précédent.

Pourcentage du total des ventes par catégories de produits
1984 – 1985 à 1988 – 1989

VENTES EN LITRES



*L'accroissement des ventes de bière importée est attribuable au conflit de travail qui a paralysé les plus importants fabricants de bière en Ontario pendant le mois de mars 1985.

VERSEMENT DES RECETTES

Les droits prélevés sur les boissons alcoolisées vendues en Ontario au cours de l'exercice représentaient un montant de plus de 1,3 milliard de dollars, qui a été versé au trésorier de l'Ontario, tandis que la fraction des recettes versée au gouvernement du Canada s'est élevée à un peu plus de 764 millions de dollars. Ces montants ne comprennent pas l'impôt sur les sociétés, l'impôt foncier ni la taxe d'affaire payée par les distilleurs, les fabricants de vin, les fabricants de bière et les titulaires de permis. Le montant de la taxe de vente au détail de l'Ontario applicable à la vente des boissons alcoolisées recueilli par les titulaires de permis et les magasins-agences n'est pas non plus compris dans les chiffres présentés ci-dessous.

Le sommaire du versement des recettes est le suivant :

TRÉSORIER DE L'ONTARIO	(milliers $)	(milliers $)
Versé par la Régie des alcools de l'Ontario		
- en acompte sur le profit	645 000 $	
- taxe de vente au détail de l'Ontario provenant des magasins de la RAO	188 774	
	833 774 $	
Versé par la Commission des permis de vente d'alcool de l'Ontario - en acompte sur les droits et permis payés par les titulaires	399 123	
Versé par d'autres - taxe de vente au détail de l'Ontario provenant des magasins Brewers' Retail et des magasins de vin	152 501	1 385 398 $
RECEVEUR GÉNÉRAL DU CANADA		
Versé par la Régie des alcools de l'Ontario		
- droits de douane et taxe d'accise	306 095	
- taxe de vente fédérale sur les spiritueux, le vin et la bière importées	99 715	
	405 810	
Versé par d'autres - droits sur le malt et taxes sur la bière et le vin canadiens	358 559	764 369
MUNICIPALITÉS DE L'ONTARIO		
Versé par la Régie des alcools de l'Ontario - subventions tenant lieu d'impôt foncier et de taxe d'affaires		4 812
		2 154 579

ÉTATS FINANCIERS

Depuis leur lancement en 1985, les magasins Vintages ont recueilli la faveur du public. Il y a maintenant cinq magasins Vintages dans toute la province

BILAN

RÉGIE DES ALCOOLS DE L'ONTARIO
Bilan
au 31 mars 1989

Actif	1989 (milliers $)	1988 (milliers $)
Actif à court terme		
Encaisse	108	–
Comptes clients, clientèle commerciale et autres	2 290	9 392
Stocks, au prix coûtant	174 977	181 835
Frais payés d'avance	2 025	1 677
	179 400	192 904
Passif et recettes non réparties		
Passif à court terme		
Découvert bancaire		45 270
Comptes fournisseurs et frais courus	101 111	84 790
Recettes non réparties	78 289	62 844
	179 400	192 904

Voir les notes afférentes aux états financiers.

Approuvé par :

Le Président du conseil

Le Vice président,
Finances et administration

ÉTAT DES RECETTES ET DES RECETTES NON RÉPARTIES

RÉGIE DES ALCOOLS DE L'ONTARIO
État des recettes et des recettes non réparties de l'exercice clos le 31 mars 1989

	1989 (milliers $)	1988 (milliers)
Ventes et autres recettes	1 930 319	1 867 684
Frais et dépenses		
Prix coûtant des produits vendus	1 006 194	980 995
Magasins de vente au détail et marketing	187 955	177 053
Administration	34 268	32 204
Entreposage et distribution	26 009	26 437
Immobilisations	15 448	9 968
	1 269 874	1 226 657
Recettes nettes de l'exercice	660 445	641 027
Recettes non réparties, à l'ouverture de l'exercice	62 844	56 817
	723 289	697 844
Moins les versements effectués au trésorier de l'Ontario en acompte sur les recettes nettes	645 000	635 000
Recettes non réparties à la clôture de l'exercice	78 289	62 844

Voir les notes afférentes aux états financiers.

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

RÉGIE DES ALCOOLS DE L'ONTARIO
Notes afférentes aux états financiers de l'exercice clos le 31 mars 1989

1. PRINCIPALE CONVENTION COMPTABLE

Les états financiers de la Régie sont préparés selon les conventions comptables généralement reconnues, sauf en ce qui concerne les immobilisations qui sont radiées des dépenses d'exploitation dès leur acquisition.

2. ASSURANCES

La Régie a comme politique d'auto-assurer ses magasins contre les dommages à la propriété qui peuvent être causés par les incendies, l'eau, le vandalisme ou le vol. Tous les autres biens importants sont assurés auprès de compagnies d'assurances.

3. ENGAGEMENTS DE LOCATION

La Régie s'est engagée par contrat de location-exploitation à louer des locaux dont les versements minimaux de loyer sont établis de la façon suivante :

	(milliers $)
1990	18 973
1991	16 887
1992	14 820
1993	11 806
1994	8 758
Par la suite	22 401
	93 645

4. RÉGIME DE RETRAITE

La Régie assure des prestations de retraite à presque tous ses employés permanents par sa participation à la Caisse de retraite des fonctionnaires et au Fonds d'indexation des pensions de retraite mis sur pied par la province de l'Ontario. Les cotisations de la Régie à ces caisses au cours de l'exercice se sont élevées à 7 905 895 $ (7 604 963 $ en 1988). Cette somme représente l'engagement total de la Régie.

5. CHIFFRES DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT

Les chiffres de l'exercice précédent ont été retraités, au besoin, pour les rendre conformes à ceux de 1989.

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

**À la Régie des alcools de l'Ontario et
au ministre de la Consommation et du Commerce**

J'ai vérifié le bilan de la Régie des alcools de l'Ontario au 31 mars 1989, ainsi que l'état des recettes et des recettes non réparties pour l'exercice clos à cette date. Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues et a comporté par conséquent les sondages et autres procédés que j'ai jugés nécessaires dans les circonstances.

À mon avis, les états financiers présentent fidèlement la situation financière de la Régie au 31 mars 1989 et le résultat de son exploitation pour l'exercice clos à cette date conformément à la convention comptable décrite à la note 1 afférente aux états financiers, appliquée de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

Toronto Ontario
Le 21 juillet 1989

Vérificateur provincial
D. F. Archer, F.C.A.